





UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE ESTUDIOS EN AMBIENTES VIRTUALES  
MAESTRÍA DE MERCADEO GLOBAL

DIAGNÓSTICO DE POSICIONAMIENTO DE MARCA PARA LA EMPRESA SELECTA  
HOLDING GROUP S.A. Y RECOMENDACIONES PARA EL DISEÑO DE UNA  
ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

AUTOR

TATIANA ANDREA VÉLEZ RINCON

DIRECTOR

MAURICIO SABOGAL SALAMANCA

BOGOTÁ D.C., FEBRERO 03 DE 2020

NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

---

---

Firma presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

Bogotá, 3 de febrero de 2020

## **Dedicatoria**

Gracias a mi esposo que me acompañó y apoyó en este proyecto de vida, a mi familia y a mi empleador por todo el tiempo que me permitieron dedicarle a cumplir este sueño realidad. Y a SELECTA que me abrió la puerta y recibió de la mejor manera mis recomendaciones y aprovechó este trabajo de investigación al máximo.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>2</b>
<b>2. OBJETIVOS .....</b>	<b>8</b>
2.1. Objetivo general.....	8
2.2. Objetivos específicos .....	8
<b>3. JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>9</b>
<b>4. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>16</b>
4.1. Marketing .....	16
4.2. Marca .....	18
4.2.1. Segmentación .....	20
4.2.1.1. Segmentación Geográfica.....	21
4.2.1.2. Segmentación Demográfica.....	22
4.2.1.3. Segmentación Psicográfica.....	22
4.2.1.4. Segmentación por Beneficios .....	23
4.2.1.5. Segmentación por Tasa de Uso .....	23
4.2.2. Targeting .....	23
4.2.3. Análisis de atractivo de mercado .....	24
4.3. Posicionamiento de Marca.....	24
4.3.1. Percepción .....	32
4.3.2. Posicionamiento de marca orientado a servicios.....	34
4.3.3. Análisis y aplicación del posicionamiento.....	36
4.3.4. Posicionamiento y RSE.....	37
4.3.5. Técnicas para el diagnóstico del posicionamiento.....	38
4.4. Gerencia de la estrategia de marca.....	40
4.5. Algunos Estudios de Posicionamiento .....	44
<b>5. MARCO INSTITUCIONAL Y CONTEXTUAL.....</b>	<b>47</b>
5.1. Información general de la compañía Selecta Holding Group SA.....	47
5.1.1. Misión.....	48

5.1.2.	Visión .....	49
5.1.3.	Portafolio de Servicios .....	50
5.1.3.1.	Cableado estructurado .....	51
5.1.3.2.	Consultoría y estudios .....	51
5.2.	El Alumbrado Público En Colombia .....	52
5.3.	Proveedor De Energía: Electricaribe .....	55
5.4.	Caso De Éxito En Sector Similar: SEACOR.....	57
<b>6.</b>	<b>METODOLOGÍA .....</b>	<b>61</b>
6.1.	Enfoque y Tipo De Investigación .....	61
6.1.1.	Fase 1: Cualitativa.....	62
6.1.2.	Fase 2: Cuantitativa.....	63
6.1.3.	Fase 3: Análisis y recomendaciones.....	64
6.2.	Población y Muestra .....	64
6.3.	Técnicas e Instrumentos.....	66
<b>7.</b>	<b>ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO .....</b>	<b>71</b>
7.1.	Etapa Cualitativa.....	71
7.1.1.	Análisis interno .....	72
7.1.2.	Entes territoriales.....	72
7.1.3.	Líderes Comunitarios .....	73
7.1.4.	Medios de comunicación.....	74
7.1.5.	Clientes.....	75
7.2.	Etapa Cuantitativa.....	79
7.2.1.	Caracterización demográfica.....	79
7.2.2.	Conocimiento de los actores en el municipio.....	85
7.2.3.	Calidad y satisfacción.....	89
7.2.4.	Escalas diferenciales y comparación entre el prestador de energía del municipio y la empresa objeto de esta investigación .....	93
7.2.5.	Comunicación y calidad de servicio percibido por la comunidad .....	101
7.2.6.	Interacción con las comunidades.....	105

7.3.	Análisis Correlacional.....	111
7.4.	Análisis Chi Cuadrado .....	113
7.5.	Análisis Mapas Perceptuales.....	126
<b>8.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>136</b>
8.1.	Plan de acción propuesto .....	137
8.2.	Limitaciones del estudio y futuros trabajos .....	141
<b>9.</b>	<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>142</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>149</b>
	Anexo 1 Formato de entrevista gerente de la compañía .....	149
	Anexo 2 Formato de entrevista exgerente compañía similar .....	152
	Anexo 3 Formato de entrevista usuario final persona natural.....	155
	Anexo 4 Formato de entrevista usuario final persona juridica .....	158
	Anexo 5 Formato de entrevista periodista local.....	160
	Anexo 6 Formato de entrevista líder comunitario.....	162
	Anexo 7 Formato de entrevista miembro del consejo.....	164
	Anexo 8 Formato de entrevista miembro de la alcaldía.....	166
	Anexo 9 Formato de entrevista funcionario PQR Selecta .....	168
	Anexo 10 Formato de entrevista director comercial de Selecta.....	170
	Anexo 11 Formato de Encuesta aplicada a la muestra.....	172

## LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Ejemplo de mapa de posicionamiento de dos variables.....	38
Ilustración 2 Ejemplo análisis de correspondencia .....	40
Ilustración 3 Estructura Organizacional Selecta Holding Group SA.....	49
Ilustración 4 Cálculo probabilístico de la muestra .....	65
Ilustración 5 Nube de palabras etapa cualitativa.....	78
Ilustración 6 Áreas de residencia/trabajo de los encuestados .....	80
Ilustración 7 Tiempo en el área de residencia/trabajo de los encuestados .....	80
Ilustración 8 Experiencia en el sector .....	81
Ilustración 9 Número de empleados.....	81
Ilustración 10 Número de sucursales en la población.....	82
Ilustración 11 Género .....	82
Ilustración 12 Estado civil.....	83
Ilustración 13 Edad.....	83
Ilustración 14 Nivel de escolaridad.....	84
Ilustración 15 Ocupación .....	84
Ilustración 16 Conoce la empresa prestadora del servicio de energía.....	86
Ilustración 17 Nombre de la empresa que presta el servicio de energía .....	86
Ilustración 18 Conoce la empresa prestadora del servicio de alumbrado público (AP) .....	87
Ilustración 19 Nombre de la empresa que presta el servicio de AP .....	87
Ilustración 20 Calidad del servicio de energía vs valor pagado por el mismo.....	90
Ilustración 21 Sabe cómo se paga el servicio de Alumbrado público.....	90
Ilustración 22 Calidad del servicio de alumbrado público vs valor pagado por el mismo .....	90
Ilustración 23 Satisfacción con el servicio de Alumbrado Público (AP).....	92
Ilustración 24 Nivel de satisfacción con la empresa prestadora del alumbrado público.....	92
Ilustración 25 La percepción de la calidad del servicio de AP afecta su voluntad de pago.....	93
Ilustración 26 Evaluando a ECA califique según corresponda el adjetivo: 1 mal servicio - 5 buen servicio .....	94
Ilustración 27 Evaluando a Selecta califique según corresponda el adjetivo: 1 mal servicio - 5 buen servicio .....	94

Ilustración 28 Evaluando a ECA califique según corresponda el adjetivo: 1 poco preocupado por el cliente / 5 muy preocupado por el cliente .....	95
Ilustración 29 Evaluando a SELECTA califique según corresponda el adjetivo: 1 poco preocupado por el cliente / 5 muy preocupado por el cliente .....	95
Ilustración 30 Evaluando a ECA califique según corresponda el adjetivo: 1 deficiente mantenimiento a la infraestructura - 5 buen mantenimiento de la infraestructura .....	96
Ilustración 31 Evaluando a SELECTA califique según corresponda el adjetivo: 1 deficiente mantenimiento a la infraestructura - 5 buen mantenimiento de la infraestructura .....	96
Ilustración 32 Evaluando a ECA califique según corresponda el adjetivo: 1 es inútil - 5 es útil. .	98
Ilustración 33 Evaluando a ECA califique según corresponda el adjetivo: 1 baja calidad / 5 alta calidad .....	98
Ilustración 34 Evaluando a SELECTA califique según corresponda el adjetivo: 1 es inútil - 5 es útil .....	98
Ilustración 35 Evaluando a SELECTA califique según corresponda el adjetivo: 1 baja calidad / 5 alta calidad .....	99
Ilustración 36 Evaluando a ECA califique según corresponda el adjetivo: 1 Servicio intermitente / 5 Servicio constante .....	99
Ilustración 37 Evaluando a SELECTA califique según corresponda el adjetivo: 1 Servicio intermitente / 5 Servicio constante .....	100
Ilustración 38 Evaluando a ECA califique según corresponda el adjetivo: 1 muy desorganizada / 5 muy organizada .....	100
Ilustración 39 Evaluando a SELECTA califique según corresponda el adjetivo: 1 muy desorganizada / 5 muy organizada .....	101
Ilustración 40 Como considera que es la comunicación con SELECTA: 1 muy difícil - 5 muy fácil.....	102
Ilustración 41 Ha presentado PQR por el servicio de alumbrado publico .....	104
Ilustración 42 A través de que medio presenta las PQR ante la empresa .....	104
Ilustración 43 Como le pareció el proceso de presentación de PQR: 1 muy difícil - 5 muy fácil .....	105
Ilustración 44 Sintió que para la empresa fue importante solucionar su necesidad .....	105
Ilustración 45 Le gustaría que SELECTA tuviese redes sociales .....	107

Ilustración 46 Que le gustaría ver en las redes sociales de SELECTA .....	107
Ilustración 47 En su comunidad hacen eventos comunitarios.....	109
Ilustración 48 Participa en los eventos de su comunidad.....	109
Ilustración 49 Si SELECTA organiza eventos comunitarios en su comunidad participaría .....	109
Ilustración 50 Que tipo de eventos les gustaría que se realizaran .....	110
Ilustración 51 Los eventos comunitarios lo motivarían a pagar el AP.....	111
Ilustración 52 Comparación Calidad Electricaribe vs Selecta (Estratos) .....	127
Ilustración 53 Comparación Calidad Electricaribe vs Selecta (Zonas).....	127
Ilustración 54 Comparación Calidad Electricaribe vs Selecta (Barrios).....	128
Ilustración 55 Comparación Preocupación por el cliente Electricaribe vs Selecta (Zonas).....	129
Ilustración 56 Proceso de PQR Selecta (Estratos) .....	129
Ilustración 57 Proceso de PQR Selecta (Barrios).....	130
Ilustración 58 Procesos de PQR vs Satisfacción con la marca Selecta (Estratos) .....	131
Ilustración 59 Precio/Calidad Selecta vs Afectación de voluntad de pago por Electricaribe (Género) .....	132
Ilustración 60 Precio/Calidad Selecta vs Afectación de voluntad de pago por Electricaribe (Barrios) .....	133
Ilustración 61 Preocupación por sus clientes vs Participación en eventos realizados por Selecta (Estratos) .....	134
Ilustración 62 Influencia de los eventos en el pago del AP vs Participación en los eventos (tema de eventos).....	135

### **LISTA DE TABLAS**

Tabla 1 Cálculo muestra probabilística estratificada .....	66
Tabla 2 Análisis de correlaciones Spearman.....	112
Tabla 3 Como conoció la empresa de Alumbrado Público Vs Zona .....	114
Tabla 4 Como conoció la empresa de Alumbrado Público Vs Edad .....	115
Tabla 5 Como conoció la empresa de Alumbrado Público Vs Estrato .....	115
Tabla 6 Satisfacción con el alumbrado público por estrato .....	116
Tabla 7 Satisfacción con el alumbrado público por zona.....	116

Tabla 8 Facilidad para comunicarse con SELECTA vs. Estrato: siendo 1 muy difícil y 5 muy fácil.....	117
Tabla 9 Considera que el valor pagado por el AP corresponde a la calidad vs Zona: siendo 1 muy costoso y 5 muy barato.....	118
Tabla 10 Considera que el valor pagado por el AP corresponde a la calidad vs Estrato: siendo 1 muy costoso y 5 muy barato.....	119
Tabla 11 Percepción de la energía afecta el pago del AP Vs Estrato: siendo 1 afecta poco y 5 afecta mucho .....	119
Tabla 12 SELECTA Preocupación por el cliente vs Estrato siendo: 1 se preocupa poco y 5 se preocupa mucho .....	120
Tabla 13 SELECTA Mantenimiento del servicio vs Estrato .....	121
Tabla 14 SELECTA Utilidad del servicio vs Estrato siendo: 1 inútil y 5 útil .....	122
Tabla 15 SELECTA Utilidad del servicio vs Escolaridad siendo: 1 inútil y 5 útil.....	122
Tabla 16 SELECTA Percepción de Orden de la compañía vs Estrato.....	123
Tabla 17 Le gustaría que SELECTA tuviera Redes Sociales vs Estrato .....	124
Tabla 18 Participaría en eventos comunitarios realizados por SELCTA vs Estrato siendo: 1 poco probable y 5 muy probable.....	125
Tabla 19 Motivación de los eventos comunitarios para pagar el AP vs Estrato siendo: 1 poco probable y 5 muy probable.....	125

## RESUMEN

El presente trabajo busca aprovechar los conceptos estudiados en el curso de la maestría con el fin de generar bases para la creación estrategias que se pueden aprovechar en una PYME local y que así mismo se repliquen en otras organizaciones del sector de servicios públicos, más específicamente en aquellas que pertenecen a un monopolio perfecto como es el caso de la compañía en estudio, en busca de la mejora del posicionamiento de su marca. La metodología aplicada en esta investigación es de carácter mixto buscando una mayor profundización en el estado actual del posicionamiento de la marca, en la fase cualitativa se implementaron entrevistas abiertas para la construcción no solo del marco contextual sino de una base metodológica para la fase cuantitativa de la investigación; en esta segunda fase se cimentó una encuesta con el fundamento recopilado inicialmente, esta fue construida con revisión previa de marco teórico y con revisión posterior de expertos en el tema, la cual fue aplicada a una muestra representativa de los usuarios de la compañía, y que de esta manera después del análisis de los resultados de la aplicación del instrumento construido se pudieran entregar como consecuencia conclusiones y recomendaciones específicas para la compañía en particular, pero que sirven como referencia para la investigación en otras empresas de servicios públicos que actualmente presentan las mismas dificultades.

Palabras Clave: marca, posicionamiento, diagnostico, preferencia.

## 1. INTRODUCCIÓN

La empresa Selecta Holding Group SA presta los servicios de alumbrado público, iluminación navideña y soluciones eléctricas en la Región Caribe en calidad de concesionario y contratista, ofreciendo una solución integral a las necesidades energéticas de sus clientes residenciales, comerciales e industriales a través de su portafolio de servicios en: consultoría, eficiencia, construcción y diseño de proyectos del sector energético, utilizando tecnología de punta y con parámetros técnicos de alta calidad. El servicio de alumbrado público se caracteriza como su servicio bandera, haciendo las labores de administración, operación, modernización y mantenimiento en seis municipios (Lorica, San Antero, Chimá, San Bernardo, Momil y Purísima) del departamento de Córdoba (Selecta Holding Group SA, 2013), impactando mediante el mismo a una población de más de 230.000 habitantes de acuerdo con las cifras publicadas por el Sistema Único de Información de Servicios Públicos Domiciliarios (SUI, 2018).

Sin embargo, en diálogo con su gerente, Juan Sebastián Lara Sierra (2018), se pudo establecer que, pese a su amplio accionar operativo en el departamento cordobés, la compañía Selecta Holding Group SA no es identificada correctamente por las poblaciones donde ofrece dicho servicio y, según su perspectiva, eso está repercutiendo de manera directa en los intereses socioeconómicos de la entidad; esta situación, manifestó Lara Sierra (Lara S, 2018) es en gran medida producto de la forma como se desarrolla la prestación del servicio: “Selecta Holding Group SA presta el servicio de alumbrado público, el cual por su naturaleza es un servicio público no domiciliario que a su vez es cobrado a las comunidades a través de la factura del servicio de energía eléctrica que es ofrecido por la empresa Electricaribe SA ESP”; esta situación dificulta de una u otra manera la operación y gestión de Selecta, puesto que las poblaciones beneficiarias relacionan el servicio de alumbrado con el de energía eléctrica, convirtiéndolo en la

mente del usuario en un solo servicio y estableciendo a Electricaribe como la empresa prestadora de este.

Se puede evidenciar a través de las conversaciones con el gerente de la compañía Lara Sierra (Lara S, 2018), que situaciones problemáticas como la confusión presentada en los usuarios y la marcada cultura del no pago en la región en donde tiene presencia la compañía influyen directamente sobre los índices económicos de Selecta, poniendo en déficit los modelos financieros planteados a través de los contratos de concesión con las municipalidades y la entidad. Esto teniendo en cuenta lo explicado por Juan Sebastián Lara (2018), quien manifiesta que el porcentaje de eficiencia de recaudo de la empresa actualmente se encuentra en niveles cercanos al 70 % en promedio, lo cual representa una seria dificultad para la correcta prestación del servicio en términos de cobertura, expansión y modernización, que a su vez impacta en el bienestar de los grupos de interés, debido a que los modelos financieros que se acordaron con los municipios en cuestión, tuvieron como cifra mínima de eficiencia del 85 % que es el estándar en las concesiones de alumbrado público, el cual no se ha logrado teniendo una diferencia porcentual negativa de 15 puntos, situación que conlleva a que se presente un desequilibrio en el modelo financiero de la entidad con cada uno de sus contratantes. Esta diferencia en la eficiencia del recaudo repercute de manera significativa en el cumplimiento de los contratos celebrados entre Selecta y los municipios donde opera, ya que existe una obligatoriedad en el mejoramiento y renovación de los servicios prestados por la compañía y estas obligaciones, al celebrar los contratos, fueron modeladas con base en un nivel de recaudo que les permitiría tener un margen y cumplir con las metas de reinversión en el servicio.

Lo anterior, según indica Juan Lara Sierra (2018) “genera como consecuencia dificultades tanto para el concesionario como para la entidad municipal para poder llevar a cabo las actividades de modernización y expansión que demográficamente van surgiendo a medida que

los municipios crecen y cambian su dinámica”. Por tanto, es identificada por parte de la gerencia de la empresa una oportunidad y a la vez una necesidad de desarrollar estrategias estructuradas en busca del aumento de los porcentajes de eficiencia de recaudo, ya que lo anterior conllevará a que el modelo financiero cuente con mayores flujos de caja y se generen así beneficios para todos sus grupos de interés. Incluso vale la pena resaltar que autores como Del Río, Iglesias y Vázquez (2002) señalan que el posicionamiento de marca es una preocupación esencial para las compañías modernas, ya que a través de la potencialización de sus marcas en la mente de los consumidores pueden generar valores agregados a los productos y servicios ofrecidos en el mercado y en este caso particular aumentar su eficiencia de recaudo.

Debido a lo expuesto por la empresa se puede deducir que es esencial para la misma que los usuarios la identifiquen de manera clara, conozcan sus alcances y su aporte a la comunidad con el fin de que a través de esta apreciación del servicio prestado se eleven los niveles de recaudo de la compañía, por lo anterior es clave que la empresa logre posicionarse en la mente de sus usuarios. Como plantearon Trout y Ries (2002) en su libro, la idea es que la empresa gane una posición en la mente de los usuarios/consumidores donde estos puedan identificar las fortalezas y debilidades de la compañía y lo más importante, diferenciarla de sus competidores o en este caso, demás actores en el mercado/sector y que esta perspectiva de en la mente de los usuarios se trabaje y cultive a través de estrategias creadas a la medida de las necesidades de la organización como el uso de las tecnologías de la información a modo de puntos de contacto con la marca o actividades directamente con las comunidades atendidas, con el fin de que pueda mantenerse en el tiempo; ya que en la sociedad actual hay una saturación de información en la mente del consumidor y es clave destacarse entre los demás para lograr un reconocimiento de marca.

El posicionamiento para las marcas es de vital importancia, esto porque, según lo mencionado por Carasilla (2007), sirve para promover la oferta de valor de las compañías en los segmentos

claves para el desarrollo de su negocio y donde tiene la mayor posibilidad de aumentar el éxito de esta; además, ayuda a alcanzar nuevos sectores del mercado que no habían sido desarrollados por las marcas y a crear y desarrollar estrategias comerciales efectivas para las compañías que permitan ganar participación en los mercados actuales y conseguir espacios en nuevos mercados en donde las compañías quieran seguir creciendo. El posicionamiento es fundamental para definir la estrategia de marketing de una empresa y se define como, una herramienta del marketing que busca ubicar a las marcas en un lugar competitivo dentro del mercado que atiende y según lo mencionado por Giraldo y Juliao (2016); primordialmente, se genera y gestiona a través de las experiencias del consumidor con la marca, esta característica subjetiva del posicionamiento hace que su implementación en ocasiones no sea tan sencilla para las compañías y, por eso, es esencial hablar desde la estrategia del posicionamiento de marca como lo sugieren autores como Keller (2008) para que, de esta manera, se pueda maximizar el beneficio de la compañía a través de la misma.

En este orden de ideas y comprendiendo la importancia del reconocimiento y aceptación de la empresa en las comunidades donde opera, surge la necesidad de proponer un proceso de diagnóstico de posicionamiento para la marca Selecta Holding Group SA, con el fin de que con este se puedan generar recomendaciones para la organización que puedan ser implementadas en su plan estratégico como medida para contrarrestar muchas de las situaciones descritas. En este sentido cobran importancia las estrategias de mercadeo que profundicen y sean efectivas para la diferenciación de la compañía con otros actores del sector de servicios públicos y posibiliten mejorar su posicionamiento de marca en la mente de sus usuarios, de manera tal que a través de un buen servicio, acompañado de estrategias eficaces de comunicación y mercadeo, la empresa pueda recibir el apoyo por parte de sus comunidades y disminuir de tal manera los riesgos

económicos, sociales y políticos propiciados por las diferentes situaciones antes descritas y por la naturaleza propia de la actividad que desarrolla.

Teniendo en cuenta esto se propone la siguiente pregunta para esta investigación: ¿La confusión que existe en los usuarios de la población de Lorica entre el prestador del servicio de energía (Electricaribe) y el prestador del servicio de alumbrado público (Selecta Holding Group) de qué forma afecta al posicionamiento de marca de esta última?

En esta investigación posterior al esbozo del problema se construyó una metodología mixta para el desarrollo del problema de la investigación, esta metodología constó de varias fases: la primera cualitativa, donde se hizo una construcción de un marco teórico y contextual que permitieron al investigador trazar un camino a seguir partiendo de conocimientos base y de algunas hipótesis que se encontraron en esta fase, esto último, especialmente basado en entrevistas abiertas realizadas a las diferentes partes de interés con la empresa, como clientes, periodistas de la región, alcaldía y concejo; posterior a esto se desarrolló la fase cuantitativa donde a partir de los conocimientos desarrollados en la primera fase se construyó una herramienta que permitió evaluar los problemas que se encontraron en la organización con respecto al posicionamiento de su marca y, además, donde se buscó comprobar las hipótesis planteadas al inicio de este estudio, y que se han venido mencionando a lo largo de la introducción; la última fase del desarrollo metodológico fue el análisis y construcción de recomendaciones a la compañía, en esta fase se utilizaron técnicas estadísticas para un análisis más específico y se construyeron recomendaciones generales desde donde la compañía puede partir para el desarrollo de sus estrategias comerciales orientadas al desarrollo de marca y posicionamiento en el mercado atendido.

Vale la pena resaltar que con esta investigación se puede demostrar que en la mente de los usuarios sí existe una confusión entre el prestador de energía en el municipio y el prestador de

alumbrado público (que es la empresa objeto de esta investigación), que afecta el posicionamiento de marca de la misma impactando su nivel de recaudo; además de este hallazgo, se pudo determinar qué acciones como la capacitación de las comunidades atendidas, desarrollo de actividades comunitarias por parte de la empresa y la construcción de sus redes sociales pueden impactar de manera positiva sus índices de posicionamiento y a su vez de recaudo, dependiendo a qué poblaciones sean dirigidas.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1.Objetivo general**

Diagnosticar el posicionamiento de la marca de la empresa Selecta Holding Group S.A. con miras a la construcción de un plan de acción estratégico orientado a el manejo se su marca y a como esta es percibida por sus usuarios.

### **2.2.Objetivos específicos**

- Determinar los atributos más importantes de la compañía a analizar.
- Analizar los puntos de diferenciación y congruencia de los atributos de la compañía frente a los otros actores dentro de la prestación del servicio a los usuarios.
- Analizar el grado relación entre el posicionamiento de la compañía y las variables demográficas de los usuarios receptores del servicio.
- Elaborar un plan de acción para la compañía, apoyados en los hallazgos encontrados en el estudio, que sirva de base para la mejora de su posicionamiento de marca.

### 3. JUSTIFICACIÓN

La percepción de los usuarios se constituye en una característica de total relevancia en el contexto de los negocios actuales puesto que influye directamente sobre el comportamiento de los consumidores, para generar aceptación o rechazo de la empresa y sus productos o servicios. De un posicionamiento de marca en la mente de los consumidores y usuarios de una compañía se deriva su reconocimiento y productividad en el mercado. En este sentido y tal como lo mencionan Del Río et al. (2002), la prioridad para las empresas es la creación y valorización de sus marcas.

Según Lara Sierra (2018), gerente de Selecta, existe una confusión en la mente de los usuarios entre el prestador del servicio de alumbrado público y el prestador del servicio de energía eléctrica en el municipio; en sus palabras “esta confusión entre entidades prestadoras del servicio se evidencia en las reuniones sostenidas por funcionarios de la organización con líderes comunales, secretarios de alcaldías, representantes de entes de control, periodistas y demás grupos de interés”. Esta confusión que tiende a unificar el servicio de alumbrado público y el de distribución de energía eléctrica como un mismo servicio operado por un mismo prestador genera desventajas para Selecta, específicamente porque la imagen de Electricaribe no goza del mejor reconocimiento por parte de las comunidades donde ofrece sus servicios. En este sentido, un informe de la Revista Dinero (2017), manifiesta que la imagen de la compañía prestadora del servicio de energía domiciliaria, Electricaribe, se ha deteriorado progresivamente en los últimos años debido al mal servicio evidenciado en 10.324 quejas a la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios durante el año 2017. Este informe permite establecer que Electricaribe se constituyó como la empresa prestadora de servicios públicos con más quejas registradas ante la Superintendencia durante el año 2017, lo que ratifica la percepción que recibe de sus usuarios en las comunidades donde presta el servicio.

Teniendo en cuenta la grave situación de Electricaribe en sus aspectos de calidad en la prestación del servicio por el déficit de inversiones, el gobierno de Colombia decidió a través de la Superintendencia de Servicio Públicos Domiciliarios realizar en el mes de noviembre del año 2016 la intervención de esta entidad con fines liquidatorios, situación que además genera incertidumbre en el sector eléctrico y del alumbrado público acerca de cómo se desarrollará dicha transición. Todos estos factores, sumados a la delicada situación de la citada empresa operadora de red de distribución de energía eléctrica (Electricaribe) representa un desafío adicional para la imagen y la gestión comercial de la compañía Selecta.

Este panorama ocasiona dos situaciones complejas para Selecta: primero, el no pago de los usuarios por la prestación del servicio que desencadena en bajos niveles de eficiencia de recaudo e influye en la calidad del servicio; esto ya que el servicio de alumbrado público es cobrado como un impuesto obligatorio a través de la factura consumo de energía que es recaudada a través de Electricaribe, empresa prestadora del servicio de energía en las municipalidades, y segundo, el poco sentido de pertenencia con respecto a la imagen y servicios de la empresa que influyen directamente en el reconocimiento y posicionamiento de esta. El hecho de que las comunidades no identifiquen y entiendan el servicio de alumbrado de manera adecuada, es una situación que se focaliza en el desconocimiento del funcionamiento y la naturaleza jurídica y técnica de este.

Por otro lado, adicional a la confusión por parte de las comunidades, Selecta Holding Group S.A. se enfrenta a otro escenario que hace eco en su posicionamiento y tiene que ver con la cultura del no pago que registra la costa Caribe colombiana en relación con otras regiones del país como se mencionaba anteriormente. Esto se puede evidenciar además de la experiencia propia de la entidad, en datos contrapuestos en dos estudios realizados, uno por el diario El Tiempo y la Secretaría de Hacienda de Medellín y el otro por el diario La República y la firma encuestadora YanHaas. En el primer estudio, desarrollado en Medellín, se pudo constatar que la

ciudad tiene una excelente cultura de pago evidenciado en que durante el año 2017 en la ciudad se recaudó el 82 % del pago del ICA y el 84 % del pago referente al predial, es decir que en Medellín 8 de cada 10 habitantes pagan de manera puntual sus obligaciones como ciudadanos con el Estado (El Tiempo, 2018); mientras el otro estudio desarrollado en la costa Caribe se encontró que los ciudadanos en la región no son tan responsables a la hora de cumplir con sus pagos como ciudadanos y solo 4 de cada 10 cumplen con el pago de sus impuestos de manera puntual (La República, 2017).

De modo que, para este caso, el posicionamiento de marca es una estrategia de gran valor que fomenta la competitividad y repercute sustancialmente sobre la imagen de las empresas al lograr mediante la persuasión de las emociones y percepciones del usuario, focalizar su preferencia y fidelización a la hora de elegir productos o servicios; incluso Aaker y Joachimsthaler (2005) indican que la construcción de la marca se constituye como lo principal para el éxito y supervivencia de las organizaciones en el mercado actual. Cuando una marca está posicionada en la mente de los consumidores se pueden obtener ventajas decisorias sobre el prestigio y rentabilidad de la compañía. Con respecto a ello, Del Río et al. (2002) sostienen que, como prueba del gran poder comercial que ostentan las marcas más notorias y firmemente establecidas, las operaciones de compra-venta de estas empresas se da a precios exorbitantes en comparación con el valor de mercado de sus activos materiales, así como también se puede percibir el elevado número de falsificaciones de los productos / servicios de estas marcas.

Inclusive en la fase de investigación cualitativa para esta investigación se entrevistó a Esteban Lara (Lara R, 2019), como se verá en el apartado 5.4, ex gerente de una compañía del sector de servicios públicos de aseo (SEACOR) que también opera en la región atendida por Selecta, quien mencionó el impacto positivo que obtuvo su organización al momento de realizar una serie de actividades de capacitación y de prevención en salud en las comunidades que atendía,

umentando el índice de recaudo en las comunidades donde se llevaron a cabo dichas acciones.

Lara mencionaba que aunque tuvieron excelentes resultados fue una consecuencia fortuita, ya que comenzaron con las mismas a raíz de inconvenientes con los líderes de algunas zonas de los municipios atendidos y no esperaron que hubiera un impacto en las cifras de recaudo; por tanto, no hicieron un estudio previo ni monitoreo o evaluación posterior a que se llevaran a cabo dichos eventos; así pues, se puede decir que este tipo de acciones con las comunidades pueden llegar a tener excelentes resultados para las compañías; sin embargo, antes de realizar esta afirmación se hace necesario realizar un estudio previo que indique el estado actual del posicionamiento de la marca y los problemas frente a este que afronta la misma, para así construir un plan de acción estratégico que sea medible, ajustable y permita proyectar resultados duraderos.

Teniendo en cuenta todo lo hasta aquí expuesto, es evidente la relevancia de la presente investigación, la cual propone desarrollar un diagnóstico inicial del posicionamiento de la marca que permita construir recomendaciones que aporten a la construcción de estrategias orientadas a la mejora del posicionamiento de marca por parte de la compañía Selecta Holding Group SA, en medio de un panorama de desconocimiento normativo, jurídico y comercial que manifiesta estar atravesando la empresa en términos de su operación y relación con los usuarios.

En lo que respecta al contexto social, la investigación configura un proceso comercial que ofrecerá herramientas para el mejoramiento de una entidad que presta un servicio público; en ese sentido, al haber una optimización de la empresa y sus servicios, esto se verá reflejado también en la comunidad representado como un beneficio de interés común para toda la población atendida por la organización y los demás grupos de interés presentes en la operación, tales como juntas de acción local, alcaldías, entes de control, periodistas, entre otros. El posicionamiento en el sector se basa en alcanzar una ventaja comparativa frente a los demás participantes del mercado en busca de generar valor agregado al consumidor final tal como se verá en el apartado

del marco teórico, un ejemplo claro de las ventajas de este tipo de estudios para las organizaciones se pueden encontrar en la diversas investigaciones publicadas, donde se evidencia que el posicionamiento para las empresas que se encuentran en un sector donde no existe un competidor dominante es clave para la gestión y dirección estratégica, así como para la maximización de la respuesta de los mercados a los que pertenecen y maximizan su gestión comercial y competitiva.

Por otro lado, este trabajo es importante en el contexto académico, profesional e investigativo en la medida en que es un ejercicio exploratorio que permitirá solidificar conocimientos y adquirir experiencias que fortalecerán el proceso académico - práctico y proporcionará reflexiones sobre la forma de hacer marketing de acuerdo con las necesidades comerciales de una organización específica y sus públicos objetivos. Además de que establecerá un estudio práctico - reflexivo sobre las condiciones contextuales que se deben desarrollar para poner en marcha estrategias de mercadeo orientadas al posicionamiento de marca; este tema es de gran relevancia ya que aunque existen estudios acerca de la percepción y posicionamiento de marca en Colombia como el de Ortega (2017), Sierra y otros (2014), para el sector de servicios públicos no existen este tipo de estudios orientados a evaluar el nivel de posicionamiento de las marcas con el fin de generar estrategias de marketing a partir de este buscando la mejora del desempeño de las compañías en este sector; en el sector de servicios existen estudios tales como el de Ballén (2019) referente a los operadores móviles en Colombia, el de Durán (2019) que hace un estudio en el sector de transportes, el de Ramírez (2019) que está enfocado en el agroturismo, entre otros, y, particularmente existe una única investigación en una compañía en concesión de servicio público en Colombia (monopolio perfecto), que comparte las características de sector y mercado con Selecta y que fue publicada a inicios de este año (Sepulveda C., 2019) por una estudiante de comunicación de otra universidad, que aunque el objetivo final es ejecutar un plan de

comunicación externa de la marca, que es parte de los resultados que busca entregar la presente investigación, el trabajo no aborda aspectos generales del posicionamiento de la compañía en el mercado atendido y frente a otros actores del mercado, como si lo hace esta investigación, sino que se enfoca solo en evaluar el nivel de conocimiento que los usuarios de la misma tienen del nombre de la organización, algunas otras investigaciones al respecto se enfocan en los resultados finales de la operación de las compañías y a partir de allí generan recomendaciones tales como López, Kléver, Santamaría-Freire y Acosta (2017) quienes hacen un análisis del impacto ecológico de las empresas de alumbrado público en el Ecuador y cómo un mejor manejo de los residuos se puede utilizar como estrategia de marketing para este tipo de empresas; en Colombia el único estudio referente al alumbrado público se realizó en el 2017 por el DNP (Departamento Nacional De Planeación, 2017) y este fue enfocado únicamente en la prestación del servicio desde el punto de vista de la planeación de una política pública nacional en la prestación del servicio de alumbrado público, mas no en los roles los operadores del servicio y la percepción de los usuarios finales.

Esto es relevante en el campo profesional, puesto evidencia una realidad palpable que entrega herramientas que se deben aprender y aprehender para llevar al campo profesional al momento de ser copartícipe en la construcción y activación de la economía mediante propuestas estratégicas de marketing en mercados con necesidades y particularidades específicas. Además, los resultados del presente trabajo de investigación también podrán ser utilizados por gremios del sector como la ANAP, lo cual permitiría evaluar y replicar los resultados de este en distintas operaciones en términos de tamaño de las municipalidades, condiciones socioeconómicas y demás fines que este tipo de asociación estime pertinente.

Con base en lo discutido, las implicaciones teóricas y la utilidad metodológica de esta investigación para otras entidades en monopolios perfectos en el país es significativa, la

conveniencia practica para la organización es otorgarle herramientas en forma de plan de trabajo, con el fin de que esta logre la desvinculación de la empresa prestadora del servicio de energía eléctrica en la mente de sus grupos de interés, lo que a su vez les ayudaría a destacar las labores de mejora del servicio realizadas por Selecta en busca del bienestar general de la comunidad y que actualmente son desestimadas con facilidad, ya que la imagen negativa del prestador de energía eléctrica genera desventajas y un desafío constante para Selecta en este sentido; por último, también existe una relevancia social muy importante ya que como parte del plan de trabajo entregado a la compañía la presente investigación recopila algunas actividades en el marco de la responsabilidad social empresarial que no solo ayudarían a Selecta a mejorar su posicionamiento de marca, sino que también ayudaría a la comunidad con algunas necesidades que presentan, como falta de capacitación o el bajo acceso a programas de salud y prevención.

#### **4. MARCO TEÓRICO**

En la presente investigación se realizó la construcción de un marco teórico enfocado no solo en el marketing de manera general y su importancia para las organizaciones, sino también, se hizo especial énfasis al tema del posicionamiento de marca y cómo este impacta el desempeño y las cifras de las compañías en general, sin importar si se dedican a la venta de productos o servicios en el mercado que atienden; además, se exponen algunos ejemplos de estudios de posicionamiento realizados a otro tipo de compañías donde se concluye de manera general que el enfoque estratégico de las áreas de marketing en las empresas debe comenzar por posicionar la marca en la mente de los consumidores, y que así las ventas de esta se vean impactadas positivamente.

##### **4.1. Marketing**

El marketing es definido por Kotler y Keller (2006) como “una función organizacional y un conjunto de procesos para generar, comunicar y entregar valor a los consumidores, así como para administrar las relaciones con éstos (sic) últimos, de modo que la organización y sus accionistas obtengan un beneficio”. De acuerdo con esta conceptualización se puede decir que el marketing desde su carácter instrumental está concebido como una herramienta estratégica que le permite a las empresas alcanzar sus objetivos mediante la satisfacción de las necesidades de los consumidores, focalizándose como un instrumento trascendental en el éxito de las organizaciones que fomenta la planeación y ejecución estructurada de todo lo relacionado con el intercambio de bienes y servicios. En otras palabras, permite mediante investigaciones y estrategias identificar las necesidades en los usuarios para luego ofrecer de la mejor manera un bien o servicio que las satisfaga, sin olvidar que cada usuario es diferente y que requiere de productos integrales que lo conlleven a la plena satisfacción y por ende, contribuya a consolidar o potenciar el valor del bien o servicio de la empresa y por consiguiente, su éxito en el mercado competitivo de hoy día.

Adicional a lo anterior es importante tener en cuenta que para el caso particular no se estudiará un caso de marketing de productos sino de marketing de servicios, en cuyo caso donde autores como Giraldo et al (2016) sugieren que para la construcción de estrategias de marketing de servicios es importante que se entablen vínculos duraderos y sostenibles en el tiempo con los consumidores de dicho servicio, ya que desde este punto de vista los clientes pasan de ser el elemento que genera transacciones a ser parte primordial de la estrategia de marketing de una organización. También los autores Lovelock y Wirtz (2015) mencionan que los conceptos de marketing perfeccionados en las empresas dedicadas a la manufactura y comercialización de productos no se pueden transferir directamente y aplicar igual en una compañía que ofrece servicios, inclusive estos autores mencionan que, para el marketing de servicios, a diferencia del marketing de productos, existen 7 pes ya que se adicionan a las 4 pes tradicionales el proceso, el entorno físico (Physical Environment) y personal; y con la adecuada mezcla de estas se pueden crear estrategias de marketing efectivas para cubrir las necesidades del consumidor de servicios en un entorno competitivo.

Según mencionan Kotler et al. (2006), el objetivo del marketing es conocer y entender tan bien al consumidor que los productos o servicios se ajusten perfectamente a sus necesidades y se vendan solos. En una situación ideal, el marketing haría que los consumidores estuviesen dispuestos a comprar y entonces solo habría que hacerles llegar los productos o servicios. No obstante, el éxito y posicionamiento de una empresa con sus respectivos productos y/o servicios no es tarea fácil de lograr y para ello se requiere de una cuidadosa planeación de su estrategia de marketing en donde se involucren a todos los grupos de interés en la estrategia, ya que como mencionan Lamb, Hair y McDaniel (2014) dichos grupos de interés tienen conexiones y están asociados entre ellos e incluyen no solo los clientes sino también los empleados, los proveedores, los accionistas, los distribuidores y muchos más; por ejemplo, según mencionan los autores,

compañías como Google, que otorgan de manera regular incentivos y reconocimientos a sus empleados han registrado mejor desempeño laboral por parte de los mismos, lo cual se traduce en un mejor servicio al cliente y por ende mejor comprensión de sus necesidades.

Es de tener en cuenta que el desarrollo de estrategias de marketing de las organizaciones no es tan simple como idear la mezcla de marketing perfecta, tal como lo mencionan Giraldo et al. (2016), debido a que no es fácil predecir el comportamiento de las variables que afectan la estrategia en el tiempo, porque el entorno juega un papel extremadamente importante en la reacción de las estrategias de una compañía y relación de la empresa las mismas; por tanto, la estrategia debe irse adaptando a un entorno cambiante y debe permitir ajustes constantes puesto que la estrategia clave de hoy puede no ser relevante en el mañana. En este punto es donde el marketing estratégico cobra notable importancia ya que, si este está bien definido de acuerdo con los resultados esperados por la empresa, el cambio desde el marketing táctico según cambien las condiciones de las variables externas debería lograr los resultados que la organización espera del marketing.

#### **4.2.Marca**

El concepto de marca está estrechamente ligado a la identidad de la empresa y es definido como “un nombre, término, signo, símbolo o diseño o combinación de lo anterior que pretende identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de éste (sic) y diferenciarlos de los de la competencia” (Kotler P. , 2001). Es claro entonces que marca es el conjunto simbólico que representa e identifica a una empresa con respecto a su competencia y que permite a los consumidores relacionar sus productos o servicios. Enfatiza Kotler (2001) que “una marca es la promesa de un vendedor de entregar a los compradores de manera consistente un conjunto específico de características, beneficios y servicio”

Para ampliar un poco más esta definición y profundizar en el término se trae a colación la definición construida por Hoyos (2016) en su libro, en el cual explica lo siguiente: La marca se puede entender también como una leyenda o lema, un símbolo, una forma, un personaje o sonido. Por eso ha sido definida, de igual manera, como una expresión poli visual que representa los valores de un producto o servicio que lo diferencian de la competencia, lo vuelven deseable y promueve la decisión de compra. En este orden de ideas el concepto de marca incluye componentes de diverso orden conocidos como símbolos identificadores, estos se representan en lo gráfico por el símbolo (ícono), el logotipo (la tipografía), la mascota publicitaria y los colores marcarios, entre otros. La anterior definición puede ser complementada de acuerdo con lo planteado por Hoyos (2016) diciendo que la marca más que una expresión poli visual, es una expresión poli sensorial, porque su concepto incluso incluye símbolos identificadores como aromas, sonidos y formas tridimensionales.

En este sentido el concepto de marca se constituye en una herramienta totalmente relevante dentro del contexto organizacional, autores como Del Río et al. (2002), incluso mencionan que, la marca es uno de los activos más importantes para las compañías de hoy en día debido a su aporte en la diferenciación de las empresas a través de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Sin embargo, es importante resaltar que no basta con tener una marca, lo verdaderamente importante es lograr que esta sea reconocida en el mercado atendido, lograr que los consumidores puedan referenciar la marca y preferirla a la hora de elegir sus productos y servicios. Las marcas son una fuente de diferenciación que le permite a las organizaciones atender a su segmento objetivo; inclusive Mejía, Ocampo y Zarta (2010) hablan de la favorabilidad de que las compañías cuenten con su marca consolidada en el mercado donde están presentes ya que esto genera tranquilidad en el consumidor gracias al respaldo garantizado por la marca en los productos y/o servicios ofrecidos por esta, esto es de vital importancia para la organización objeto

de este estudio ya que como se mencionó en la justificación de este trabajo la continua confusión de sus usuarios con otros actores dentro de la prestación del servicio genera grandes dificultades en los niveles de recaudo de la compañía; puesto en las palabras de Keller (2008) “el poder de la marca depende de lo que reside en la mente del consumidor”.

Todo este nivel de trascendencia adquirida por el término “marca” dentro del entorno empresarial ha conllevado a que alrededor de ella se gesticule una serie de procesos, técnicas y herramientas que buscan ubicarla en un lugar preferencial para los consumidores. Inclusive según mencionan en la monografía Durán y Cifuentes (2009), las marcas tienen vida e inclusive características humanas, esta característica es un factor clave para lograr la diferenciación de esta en el mercado. Gracias a esta nueva particularidad de las marcas que desde siempre ha estado presente pero no era tenido en cuenta, ha incrementado el complemento emocional hacia ellas por parte de los consumidores a través de los años. Como mencionan en un artículo de la Universidad de Wharton (2012), la marca Inka Cola, gracias a su conexión emocional con los peruanos y a sus tradiciones logró por muchos años permanecer por encima del gigante Coca Cola en participación de mercado en Perú, tanto así que Coca Cola se unió a ella en lugar de luchar contra la misma; al final la conexión de la marca con sus consumidores hizo que permaneciera en el tiempo. Para la empresa Selecta es ideal que todos los grupos de interés (sector público, periodistas y usuarios) de la organización conozcan su marca para que la misma pueda ser desligada de la compañía operadora del servicio de energía eléctrica, además de facilitar los procesos y el relacionamiento entre los diversos stakeholders y Selecta.

#### ***4.2.1. Segmentación***

La segmentación “es una división de características homogéneas, que permite la clasificación de los grupos que la poseen” (Giraldo O. & Juliao E., 2016) y es el primer paso para comenzar a diseñar una estrategia de marketing, sobre todo una que busca potenciar el posicionamiento de la

marca, entendiendo quién es el cliente. Esta segmentación permite entender que el negocio de cualquier organización está cada vez más dado a la posibilidad de especialización de sus productos y servicios, ya que los clientes son cada vez más heterogéneos. Existen dos tipos de empresas según su capacidad de atender a sus segmentos, aquellas de “amplia cobertura y aquellas especialistas de mercado”; una vez identificado el tipo de empresa según su capacidad de atención se puede empezar a idear una estrategia de posicionamiento que permita generar valor con la marca. La compañía estudiada cuenta con una segmentación sociodemográfica de sus usuarios, la cual es clave tener en cuenta al momento de crear y aplicar el plan de acción orientado al posicionamiento de su marca, de manera que estas generen el impacto deseado por la compañía.

Inclusive, Lamb et al. (2018) mencionan en su libro que la segmentación de los mercados atendidos por las empresas tiene un rol clave en la estrategia de marketing de las corporaciones exitosas en el mercado, ya que esta permite definir más precisamente cuáles son las necesidades a cubrir de los clientes atendidos por las organizaciones, así como los objetivos del área de marketing para cada uno de los segmentos y los recursos que serán asignados para llevar a cabo dichas estrategias y, finalmente, de esta manera se puede medir mejor el desempeño de una organización, ya que los objetivos son mucho más precisos. Estos autores también mencionan que la segmentación puede hacerse teniendo en cuenta una o más variables del mercado atendido; sin embargo, manifiestan que la segmentación de mercados a partir de múltiples variables puede llegar a ser más precisa para las organizaciones, Lamb et al. (2018) proponen los siguientes tipos de segmentación de mercados:

#### **4.2.1.1. Segmentación Geográfica**

En este tipo de segmentación se busca agrupar los consumidores por regiones dentro de un país, tamaños de los mercados, densidad de los mercados o clima, este

último es utilizado debido a que impacta directamente en el comportamiento de compra de los consumidores. Sobre todo se es utilizada por las empresas de bienes de consumo ya que les permite actuar ante la competencia con mayor celeridad.

#### **4.2.1.2.Segmentación Demográfica**

Esta es la forma más común de segmentar en empresas dedicadas sobre todo a la venta de productos debido a que se hace con información básica de los consumidores que es más fácil de obtener para las organizaciones, tienen en cuenta variables como; la edad, que puede ser dividida en rangos o en generaciones; el género, ya que dependiendo de las regiones donde se encuentren las organizaciones las decisiones de compra son tomadas o influenciadas en mayor capacidad por un género en específico; los ingresos, esta variable se tiene en cuenta por el poder de compra que le da a los consumidores, sino también por la influencia que tienen los ingresos en el deseo de compra; la etnia, en la actualidad los países son multiculturales gracias a la globalización y no tener en cuenta las diferencias culturales de cada etnia en la planeación de marketing es un grave error para las compañías en general y el ciclo de vida familiar, esta variable ha ganado participación en los últimos años ya que se ha podido evidenciar que los hábitos de consumo de los clientes no solo se influyen por las variables descritas anteriormente, sino también por el punto en que se encuentren en su ciclo de vida.

#### **4.2.1.3.Segmentación Psicográfica**

Este tipo de segmentación a menudo es más práctica para las compañías prestadoras de servicios, tales como la que es objeto de esta investigación, tiene en cuenta las siguientes variables; la personalidad, que refleja los rasgos, maneras y hábitos de las personas; los motivos, que son las razones emocionales que motivan a

un consumidor; los estilos de vida, donde se tienen en cuenta temas como la manera en que pasan su tiempo, sus creencias y sus características socioeconómicas y la geo demografía de sus consumidores donde se combinan las variables demográficas, geográficas y los estilos de vida. Usualmente, este tipo de segmentación se aplica de manera combinada con algunos de los otros tipos de segmentación mencionados anteriormente de manera que las organizaciones puedan ser más específicas en su segmentación.

#### **4.2.1.4.Segmentación por Beneficios**

Este tipo de segmentación se basa en la agrupación de consumidores con base en los supuestos de la compañía referentes a los beneficios o deseos que estos esperan obtener con la compra o el uso de los productos ofrecidos en el mercado, usualmente en este tipo de segmentación no se combinan variables de los otros tipos de segmentación mencionados anteriormente.

#### **4.2.1.5.Segmentación por Tasa de Uso**

La segmentación por tasa de uso permite a las compañías desarrollar, por ejemplo, estrategias específicamente orientadas a los clientes que mayor impacto tienen sobre sus indicadores y cifras, esta parte del principio 80/20, el cual no siempre es exacto en cifras, pero la idea general usualmente aplica en las compañías.

#### **4.2.2. Targeting**

Es uno de los conceptos más importantes dentro del marketing, el autor Keller (2008) menciona que es importante que este sea definido porque no todos los consumidores tienen las mismas percepciones ni las mismas preferencias; los autores Craig y Cooper-Martin (1997) mencionan que no es solo importante segmentar el mercado, sino que dentro de esta segmentación se encuentren los consumidores con necesidades similares con el fin de poder

enfocar las estrategias de manera que tengan mejor resultado para las compañías. Según los autores Kotler y Keller (2016) posterior a la segmentación del mercado, la decisión de targeting es crucial ya que con esta se define específicamente a cuáles consumidores dentro de los segmentos se alinearán los esfuerzos de la estrategia de marketing de la compañía, siendo para el caso de Selecta importante determinar dentro los distintos grupos demográficos y socio-económicos (segmentos) que atiende identificar aquel o aquellos que a los que deba concentrar sus esfuerzos, y que de esta manera las acciones implementadas generen mejores resultados para la compañía.

#### ***4.2.3. Análisis de atractivo de mercado***

Este análisis aborda temas como la demanda del mercado, sus tendencias y la ubicación de la demanda, los autores Lovelock y Wirtz (2015) consideran que se debe realizar una investigación del mercado para comprender de mejor manera las necesidades y preferencias de cada segmento a atender y la manera en que estos perciben no solo a la compañía sino a la competencia; según Fischer y Espejo (2017), con el análisis del atractivo del mercado se pueden tomar decisiones referentes a los atributos funcionales, económicos y simbólicos de los productos y servicios ofrecidos por las compañías y de esta manera poder orientar las estrategias de forma adecuada.

#### **4.3. Posicionamiento de Marca**

El branding es definido en el texto de Hoyos (2016) como “el ejercicio orientado a capturar la esencia de una oferta, trabajar a fondo una personalidad atractiva, diferente, llena de significados para el cliente potencial y conectarla a un nivel emocional con la marca en cuestión, dotándola de cierta magia”; esto significa que es un proceso que integra muchas variables adicionales a solo crear una marca, esta se debe conectar los clientes, tener identidad propia y generar relevancia en el mercado objetivo y está altamente asociado con el posicionamiento de las marcas; por esto, Keller (2008), menciona en su texto que inclusive muchos directivos consideran que la marca

crea en el mercado conciencia, reputación y prominencia, lo que convierte a la marca y su posicionamiento en un tema de crucial importancia dentro del desarrollo de la estrategia de las organizaciones.

El branding de una compañía lo define Sterman (2003) en su libro como “el arte-ciencia-metodología de crear y gestionar marcas, que surge de la necesidad de trabajar conceptos estratégicos más duraderos que las campañas de comunicación” básicamente es la “utilización de la creatividad en función de la estrategia de marca”; es importante tener en cuenta que la marca tiene valor y todo lo que con ella se hace o define se puede medir en términos monetarios, además si se considera este valor basado en el cliente como lo sugiere Keller (2008), este valor se puede medir estudiando el nivel de conciencia y familiaridad que los consumidores tienen con la marca y si estos almacenan en su mente asociaciones positivas y únicas con la misma; si esta es adecuadamente manejada en el mercado se obtiene el capital de marca que se construye finalmente a partir de la notoriedad de la misma, la calidad que perciben sus consumidores, las asociaciones que se hacen con la misma y la lealtad de sus consumidores.

Según Giraldo et al. (2016) “se entiende como posicionamiento el lugar que ocupa un producto en la mente de un consumidor (...) en teoría es función de la empresa, pero en realidad lo construye el cliente a partir de la experiencias y sensaciones que la marca le permite tener”, debido al carácter tan subjetivo de este concepto en la mente de cada uno de los consumidores, lograr el posicionamiento que desean las marcas no es tan sencillo ya que lo que se ansía en la estrategia como resultado en cuanto al posicionamiento en algunos casos no es lo que perciben y experimentan los clientes; es clave cuando se habla de posicionamiento en las compañías que como lo sugiere Keller (2008) se encuentre la ubicación adecuada en la mente de los consumidores del mercado objetivo de manera que estos perciban lo que se les busca ofrecer de la forma correcta para así poder maximizar el beneficio de la compañía. El posicionamiento

efectivo de la marca objeto del presente estudio le permitiría ocupar una posición predominante en las mentes de sus usuarios a través de la asociación entre la prestación del servicio de alumbrado público y la marca de la compañía, buscando así mejorar el conocimiento alrededor de la prestación del servicio por parte de los usuarios y maximizar los beneficios económicos para la organización.

Es importante resaltar que en la era postindustrial, el comportamiento de los consumidores ha cambiado; por tanto, como lo mencionan Lee y Edmondson (2017) es clave para las organizaciones estar preparadas para competir en un contexto donde el conocimiento y la innovación son aspectos clave para su sostenibilidad y como menciona Kotler (2017), es importante considerar al momento de crear las estrategias de posicionamiento no solo la cultura que influencia a los consumidores objetivo, sino también el impacto de la globalización en los mercados donde cada vez más los usuarios de la compañía tienen acceso a información que antes no estaba disponible y además cuentan con nuevos medios disponibles para comunicar su percepción de la marca; inclusive Lovelock y Wirtz (2015), plantean que la globalización implica grandes desafíos que constantemente son subestimados por las compañías, ya que las obliga a continuamente entender los cambios que van teniendo los mercados objetivos a costa de esta y, por tanto, a ir modificando sus estrategias de posicionamiento en el camino, debido a que los procesos de globalización y modernización que atraviesa la sociedad también ha cambiado y se mantienen en constante permuta, lo que los motiva a preferir un producto sobre otro, por lo que las empresas deben estar a la vanguardia de ofrecer además de calidad en sus productos o servicios todo un trabajo de significados, percepción y persuasión de emociones y procesos psicológicos en los consumidores. Particularmente, la compañía objeto de este estudio no ha construido ni implementado estrategias dentro de su planeación teniendo en cuenta estos cambios en sus usuarios que vienen con la globalización, simplemente han enfocado sus esfuerzos en

mejorar la calidad de la prestación del servicio, lo cual tiene un alto grado de validez; sin embargo, esta investigación busca entregarles herramientas que le permitan encaminar sus estrategias teniendo en cuenta la percepción de sus usuarios y buscando persuadir sus emociones.

En relación con lo anterior, Del Río et al. (2002), manifiestan que la importancia de la marca “es mayor que la de los activos tangibles, ya que si bien el consumidor reacciona cuando identifica dicha marca es muy probable que no le interesen cuáles son las máquinas, las instalaciones y los elementos materiales que la empresa posee”; por tanto, como se ha mencionado anteriormente, un buen posicionamiento de marca ha cobrado relevancia para las compañías modernas ya que esto les genera perdurabilidad en el tiempo e influencia sobre el mercado atendido, no solo es importante para las organizaciones contar con activos que le permita ofrecer diferenciales en el mercado, sino saber comunicarlos a los consumidores de manera adecuada en el manejo y posicionamiento de las marcas ya que al final esta percepción es la que se traducirá en rentabilidad para la compañía. Para la empresa sujeto de este estudio, contar con un amplio reconocimiento de marca le permitiría disponer de un valioso activo que ayudaría a mejorar el conocimiento por parte de los usuarios, su satisfacción hacia el servicio y finalmente, su disposición al pago. El desarrollo de estrategias asociadas con el impacto cognitivo de los consumidores es la estrategia más adecuada para buscar aumentar el posicionamiento de una marca si esta es desarrollada de forma efectiva teniendo en cuenta que las mismas sean específicas, medibles, alcanzables, relevantes y a tiempo; sin embargo, esto representa un gran reto ya que este tema tiene un componente muy alto de subjetividad y por tanto, lograr el impacto de la marca de manera positiva y como la marca lo busca es casi un imposible; no obstante, si se combinan estrategias perceptuales y organizacionales realizadas a la medida de las necesidades y de las particularidades de contexto que afronta la compañía estudiada en esta investigación que

tengan un impacto en la estrategia de hoy y que se puedan convertir en programas de las organizaciones a largo plazo es posible sortear positivamente dicho reto.

Para lograr generar valor con la marca las empresas no solo deben definir el marco de referencia de esta, sino también se deben delimitar los puntos de semejanza y diferencia ideales de las asociaciones de marca, según Keller (2008), los puntos de oposición hacen referencia a las asociaciones firmes y exclusivas que hacen los consumidores con la misma y que estos consideran favorable, estos puntos de contraste se deben hallar “fuertes, favorables y únicos con base en su deseabilidad y capacidad de cumplimiento”; por otra parte, los puntos de semejanza son todas aquellas características que la marca comparte con otras marcas en el mercado. Es importante para lograr este propósito con la marca analizada en esta investigación que se busquen estos puntos de encuentro con otros actores del servicio y que se fortalezcan y se comuniquen adecuadamente aquellos que como indica el autor son fuertes y favorables para la marca, así mismo, se debe trabajar en desvincularse de aquellos que no beneficien el propósito de generar valor con la marca.

Encontrar valor en la marca es un proceso que puede ser analizado desde tres perspectivas diferentes de beneficio, Del Río et al. (2002) lo conciben así: 1) financiera: enfatiza el papel de la marca como un activo empresarial que es capaz de afectar a los flujos de caja de la empresa, al valor de sus acciones y/o a su precio de venta. 2) centrada en el consumidor: generará valor para la empresa siempre y cuando aporte valor a un segmento substancial de consumidores. 3) perspectiva global: que tiene en cuenta las actitudes y las conductas de todos los agentes susceptibles de interactuar con la marca; principalmente la empresa, los consumidores, los distribuidores y los mercados financieros. Para la compañía Selecta, el enfoque de marca debe estar centrado en el consumidor.

El posicionamiento de marca es uno de los conceptos más importantes en la rama del mercadeo, debido a que como menciona Hoyos (2016) en su texto, el posicionamiento tiene múltiples retribuciones para las compañías entre las que se puede encontrar que los consumidores utilicen la marca para auto expresarse y auto definirse; y, además, el posicionamiento ofrece al consumidor información de la marca y genera confianza acerca del producto o servicio brindado por la compañía. Esto conlleva a afirmar que, en algunos casos, la marca puede tornarse más importante que el producto mismo y el manejo de esta es de vital importancia para las empresas. El posicionamiento tiene tres pilares mencionados por Maldonado P. (2013) que son claves para el manejo de la marca de las compañías, 1) la identidad, donde la empresa debe definir como es en realidad; 2) la comunicación, que determina lo que la firma intenta propagar en el mercado objetivo y 3) la imagen percibida, que es lo que realmente disciernen los consumidores de la marca. Teniendo en cuenta el caso de Selecta Holding Group y según lo conversado con Lara Sierra (2018), la compañía viene trabajando en la construcción de cómo quieren ser percibidos por las comunidades donde tienen presencia, por eso es clave que con el presente trabajo se pueda establecer la imagen percibida actual y se entregue un plan de trabajo que les permita mejorar la comunicación con sus grupos de interés de manera que se logre alcanzar y mantener la imagen deseada por la compañía.

Existen muchas técnicas o estrategias de posicionamiento; sin embargo, Giraldo et al. (2016) mencionan 3 principales: diferenciación por rasgos del producto, por precio y por imagen; sin embargo, sugieren que la mejor forma de abordar el tema es haciendo una combinación de las tres, siempre teniendo como principal guía las características de los consumidores de cada compañía con el fin de poderse comunicar asertivamente con los mismos; por otro lado, Prettel (2016) menciona además a la asociación, el uso, la región y los usuarios, a continuación una breve descripción de estas siete técnicas de posicionamiento:

- Posicionamiento por rasgos del producto; se basa en aprovechar los atributos con los que cuenta el producto para elaborar estrategias de diferenciación de la competencia.
- Posicionamiento por precio; este se logra ofreciendo mejor precios que la competencia, es comúnmente utilizada por marcas que venden al “masivo”, como los almacenes de cadena, y que debido al alto grado de competencia en el mercado compiten con esta estrategia de posicionamiento principalmente.
- Posicionamiento por imagen; se basa en comunicar con la marca los beneficios que los consumidores obtendrán de la misma resaltando la necesidad que cubre la misma en el consumidor.
- Posicionamiento por asociación; se basa en asociar una idea o un rasgo cultural muy marcado del mercado objetivo con la marca, con el fin de que esta sea percibida de mejor manera por el consumidor.
- Posicionamiento por el uso; en esta técnica se busca comunicar los diferentes usos que tiene un producto o servicio, destacando la finalidad que tiene el mismo.
- Posicionamiento regional; se concentra el alcance a un grupo de consumidores ubicado en diversas zonas, con enfoques diferenciados para cada una de las regiones a donde están ubicados los consumidores, de manera que estos se identifiquen con la marca.
- Posicionamiento orientado al usuario; esta técnica se destaca por la orientación al usuario final de los productos y al estilo de vida de los mismos; centrándose en sus intereses y actitudes para definir la forma de comunicación con los mismos.

Teniendo en cuenta a los autores citados previamente y, de acuerdo con las condiciones de mercado de la empresa estudiada, se buscará en el presente trabajo analizar si las técnicas de posicionamiento por imagen y orientada al usuario pueden tener un resultado positivo para la percepción de la compañía.

Para conseguir un adecuado posicionamiento es necesario seguir una serie de pasos como lo sugiere Hoyos (2016), es importante hacer inicialmente un análisis del “hoy” para saber cuál es el posicionamiento actual de la marca en la mente de los consumidores y frente a la competencia, posterior a esto se debe definir a través de qué metodología se llegará al posicionamiento deseado por la organización y el cual le genere valor, todo esto sin olvidar que, el modelo de posicionamiento de las organizaciones no se debe pensar como un modelo paralizado sino como uno móvil y maleable que debe cambiar con la dinámica del mercado. Es trascendental entonces tener en cuenta que se pueden cometer algunos errores al momento de diseñar la estrategia de posicionamiento que pueden hacer que esta no alcance la efectividad esperada, estos errores los mencionan Giraldo et al. (2016) en su texto y se resumen a continuación:

- Subposicionamiento; esto sucede cuando no se logra que el consumidor perciba un diferencial de la marca y por tanto esta no consigue diferenciarse.
- Sobreposicionamiento; este error lleva a que los consumidores que hagan una idea errada de la marca y que no la prefieran debido a que perciben que no está dirigida a ellos.
- Posicionamiento confuso; se puede confundir al cliente si la marca intenta comunicar un número demasiado alto de atributos o si cambia con demasiada frecuencia su estrategia de posicionamiento.
- Posicionamiento dudoso; en este error los consumidores básicamente no creen en la marca dado que lo que comunican no responden a lo que siente el consumidor.

En el caso de la organización objeto del estudio, es fundamental el conocimiento de la naturaleza dinámica de este concepto para que la misma pueda abordar este asunto de una manera más efectiva.

Posicionar una marca es encontrar una posición en el mercado lo suficientemente fuerte en contra de la competencia y relevante frente a las necesidades de los consumidores; en

concordancia con ello Hoyos (2016) propone un modelo que ha denominado CASAR, el cual consiste en lo siguiente: segmentar el mercado, seleccionar el target, definir la estrategia para alcanzar el target, desarrollar una estrategia de marketing mix y posterior a esta definir el marketing operativo. Para todo el posicionamiento de marca de las compañías la segmentación es muy importante e identificar el mercado objetivo de la compañía es clave ya que “múltiples clientes pueden tener distintas estructuras de conocimiento de marca [...] y diferentes percepciones y preferencias sobre ella” (Keller, 2008), y es de vital importancia que esta segmentación se realice con mucha precisión ya que de su correcta definición depende el resultado de las estrategias que desde la marca se propongan las compañías.

#### ***4.3.1. Percepción***

El concepto de posicionamiento como se mencionaba en el punto anterior está sustentado y estrechamente ligado a la percepción que hacen los individuos con respecto a los productos o servicios que consume, desde los juicios de valor que correlacionan el producto o servicio con el desempeño o resultado de este, teniendo como base las expectativas que previamente se habían establecido. “El posicionamiento se basa en la percepción, y la percepción es la verdad dentro del individuo. La percepción es el ‘Significado que, con base en las experiencias, atribuimos a los estímulos que nos entran por los sentidos’”. (Cáceres Carrasco & Vega Sepúlveda, 2008).

Ademas Serralvo y Tadeu (2005) mencionan en su artículo que la esencia básica del posicionamiento es la percepción real del consumidor frente a las marcas y que el verdadero reto de las compañías es la habilidad para moldear esta percepción de manera que estas puedan obtener el resultado esperado del posicionamiento; también mencionan que el proceso de la persuasión del consumidor debe ser continuo de manera que se pueda encaminar a los consumidores hacia una manera de pensar definida.

Por su parte Kotler y Keller (2006) establecen que la percepción es el proceso por el cual un individuo selecciona, organiza e interpreta las entradas de información para crear una imagen del mundo plena de significado. Con base en Kotler y Keller (2006) es importante resaltar que la percepción es un proceso que puede variar aún en individuos expuestos a una misma realidad y esto tiene sustento en que los estímulos suelen ser diferentes de acuerdo con el entorno y circunstancias de cada individuo en particular. Teniendo en cuenta también al autor Solomon (2017) la percepción es considerada un proceso del ser humano donde sus estímulos se seleccionan, organizan e interpretan; es decir el procesamiento de las sensaciones percibidas o datos sensoriales; por esta razón, es un tema extremadamente delicado ya que depende de las sensaciones individuales de cada consumidor.

La *satisfacción* de acuerdo con Kotler y Keller (2006) refleja los juicios comparativos que hace una persona a partir del desempeño (o resultados) que obtiene de un producto en relación con las expectativas que tenía del mismo. Si los resultados no están a la altura de sus expectativas, el cliente queda insatisfecho o decepcionado. Si los resultados están a la altura de las expectativas, el cliente queda satisfecho. Si los resultados superan las expectativas, el cliente queda muy satisfecho o encantado. Inclusive menciona Solomon (2017) que en la actualidad sucede con mucha frecuencia que aquellas compañías que miden la satisfacción de sus clientes y obtienen un alto grado de la misma, obtienen una gran ventaja frente a la competencia ya que esto en la mayoría de los casos se traduce como preferencia de los consumidores, lo que demuestra que la búsqueda del aumento de la satisfacción es una decisión inteligente y estratégica en las compañías. De modo que el resultado que le proporciona a una empresa un cliente satisfecho es invaluable, es tan benéfico como una campaña publicitaria exitosa e inclusive mejor si se desarrolla la propagación voz a voz de una persona a otra narrando la satisfacción positiva, así se habrá logrado una gran invitación a cargo de un comprador o usuario satisfecho a la compra o uso

del producto o servicio que dicha empresa ofrece. En este sentido mencionan los autores Kotler y Keller (2006) que muchas compañías buscan alcanzar un grado de satisfacción total en sus clientes ya que consideran que esta se traduce en lealtad elevada de parte de estos hacia la compañía.

Como se puede observar existe una relación directamente proporcional e inherente entre el proceso de posicionamiento y los conceptos de percepción y satisfacción del usuario. Estos últimos radican como atributos claves para comprender y lograr un lugar preferente como marca en los deseos de compra de productos y servicios de los consumidores. Con respecto al posicionamiento de la marca las organizaciones pueden usar dos estrategias principales: buscar la preferencia del consumidor o volver irrelevante la competencia; la primera es a la cual las compañías de hoy le apuntan más ya que, con el internet y su nueva manera de conectar a los consumidores con la información y los demás productos, volver irrelevante a la competencia es cada vez más difícil. Por tanto, como menciona Aaker (2012) la marca "... tiene que ser más visible, creíble y atractiva" con el fin de lograr la aprobación de los clientes y su preferencia, ya que la gente suele preferir aquello con lo que está familiarizada y que le genera confianza.

#### ***4.3.2. Posicionamiento de marca orientado a servicios***

Es importante también mencionar que, para el caso de la compañía a estudiar, las estrategias de mercadeo deben ir orientadas de diferente manera a la tradicional, ya que la misma ofrece servicios que son intangibles y son adquiridos por los consumidores a la espera de una satisfacción específica y como menciona el autor Mestre (2012), la aplicación de las estrategias de mercadeo no es "sencilla ni directa" a diferencia del marketing de los productos. Sin embargo, al igual que en la oferta de productos tangibles se necesita convencer al consumidor de su valor e importancia. Mestre (2012) menciona además que los servicios de uso regular, como es el caso

del que ofrece la compañía estudiada, cuando son prestados de manera constante e ininterrumpida su valor no es apreciado por los consumidores, situación que cambia en el caso de interrupción del servicio; lo anterior plantea un reto para las empresas del sector de operación de servicios públicos, ya que sus estrategias de mercadeo deben ser generadas de acuerdo a las actitudes y motivaciones de sus consumidores para que estos los valoren sin necesidad de interrupción de los servicios, debido a que esto afecta negativamente la percepción del mismo hacia la marca.

El marketing en los servicios debe ser orientado de manera diferente ya que como menciona Camacho (2008) la oferta de los mismos presenta una interacción entre seres humanos en su intercambio comercial, en el caso de la empresa a estudiar no solo el personal de mantenimiento por ejemplo, sino también el personal de atención al usuario. En el establecimiento de estos contactos humanos son de vital importancia los sistemas de comunicación utilizados y los valores y principios de quienes interactúan con el consumidor del servicio.

Existen dificultades en el mercadeo de servicios que suponen un reto para la elaboración de estrategias, estas complejidades deben tenerse presentes en las compañías dedicadas a la comercialización de estos, según Mestre (2012) estas adversidades son: Es dificultoso proyectar el sentido de la propiedad del mismo en el consumidor, no se puede proteger a través de patentes el servicio en sí, es difícil de promocionar y diferenciar ya que no es tangible, su promoción debe ser orientada como se mencionó anteriormente a los beneficios que este genera en la vida del consumidor. Su aplicación para una compañía como Selecta tiene que ver con la naturaleza de su actividad económica.

En los servicios el posicionamiento se basa en la capacidad de las compañías en ofrecer un servicio superior (Best, 2007) y existen algunos factores que menciona Best (2007) en su libro que pueden llegar a ser “asesinos de la percepción” de los servicios ofrecidos por las compañías, uno de estos es la fiabilidad del servicio, es decir, que los usuarios obtengan lo prometido por la

empresa, lo segundo es la garantía del mismo que se basa en que sus colaboradores sean competentes y amables con los usuarios, el autor también menciona la reputación e indica que la imagen que los usuarios tienen de la compañía constituye un aspecto importante en la percepción de la misma por parte de los usuarios; dichos factores pueden impactar negativamente el posicionamiento de una empresa de servicios público como lo es la compañía analizada en el presente estudio.

#### ***4.3.3. Análisis y aplicación del posicionamiento***

Como se ha mencionado anteriormente, el posicionamiento es un concepto sumamente importante para las empresas que quieren perdurar en el tiempo; sin embargo, como lo indica Fajardo (2008) es un concepto que pocos entienden adecuadamente y, por tanto, es aplicado inadecuadamente en las organizaciones, inclusive menciona en ejemplo de la marca Volvo, la cual es una de las pocas compañías que se pueden mencionar como exitosas en la aplicación de dicho concepto; vale aclarar que aunque no es una empresa con las mismas características de la que es objeto de la investigación, se utiliza para explicar cómo una compañía puede utilizar el posicionamiento a su favor de manera exitosa. Fajardo (2008) sugiere que es clave para evaluar y aplicar este concepto en las organizaciones que se realice inicialmente un análisis exhaustivo tanto interno como externo con el fin de alcanzar la imagen ideal en la mente del consumidor; aplicar y medir el posicionamiento es un factor clave de éxito en las organizaciones. Y por esto la presente investigación busca entregar a la compañía en estudio las herramientas necesarias para que la misma saque el mayor provecho de su marca.

De acuerdo con Fajardo (2008) se hace referencia a tres etapas importantes dentro del proceso de posicionamiento empresarial frente a la competencia; 1) lo primero es evaluar el estado actual del posicionamiento de la organización, empezando por el análisis interno a través de la revisión de la misión, la visión, la identidad corporativa, la cultura y los atributos que se quieren

proyectar, esto con la ayuda de ideogramas e identigramas y, posterior a esto, analizar cuál es la imagen que perciben los grupos de interés de la compañía, la imagen de la competencia y lo que más valora el público objetivo de la misma, idealmente a través de investigaciones de mercado con datos cualitativos y cuantitativos; de esta manera se podrá establecer cuál sería el posicionamiento ideal para la organización. 2) posterior a este análisis se construyen objetivos y estrategias para poner en práctica y alcanzar el posicionamiento deseado, iniciando esta fase con un imagograma, luego construyendo el mensaje que se quiere comunicar, decidiendo los medios a utilizar y por último poniendo en marcha el plan de acción para la compañía. 3) la última fase es el control, es importante una vez aplicadas las estrategias se vigile el mensaje percibido por los consumidores y modificarlo cada vez que sea necesario, ya que el posicionamiento empresarial requiere de trabajo y atención continua.

#### ***4.3.4. Posicionamiento y RSE***

El concepto de responsabilidad social empresarial (RSE) vinculado con el posicionamiento posee una validez inigualable ya que las empresas para buscar un posicionamiento en la mente de sus consumidores deben relacionarse con el entorno en que operan de manera que esta relación resulte en alcanzar el objetivo que la empresa pretende, parte de esta relación con el entorno y los grupos de interés puede lograrse a través de estrategias de RSE con el fin de no solo impactar positivamente el posicionamiento de una compañía en el mercado, sino también maximizar su aporte a la comunidad o comunidades con las que esté relacionada la organización y tal como lo menciona Raufflet (2017) la relación entre las organizaciones y las sociedades donde opera es estrecha y por tanto su enfoque hacia la responsabilidad con las mismas es adecuado y necesario.

La responsabilidad social empresarial más que un medio para el posicionamiento organizacional debe entenderse como un compromiso a largo plazo que las compañías adquieren con sus grupos de interés y que además debe ser parte de su estrategia corporativa como lo

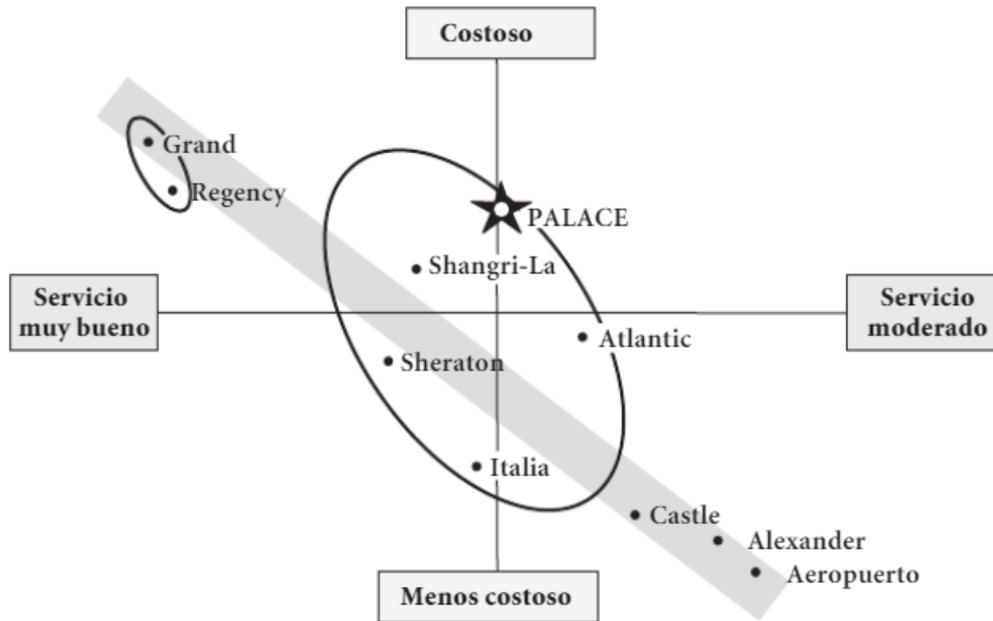
sugiera Raufflet (2017) y esto se puede hacer no solo a través de acciones concretas en las comunidades sino además a través de la creación de programas de voluntarios dentro de las compañías que a través de iniciativas impacten causas importantes en los grupos de interés de las organizaciones.

Para la organización objeto de esta investigación involucrar estrategias de responsabilidad social empresarial dentro de su estrategia corporativa de marketing, no solo le ayudaría a mejorar su posicionamiento de marca y la percepción que tienen sus stakeholders sobre la compañía, sino que además puede ayudar a contrarrestar algunos de los problemas que afrontan las comunidades donde opera, que en su mayoría pertenecen a estratos socioeconómicos bajos.

#### ***4.3.5. Técnicas para el diagnóstico del posicionamiento***

Existen diversas técnicas que son utilizadas para el análisis y diagnóstico del posicionamiento de marca, el más común son los mapas de posicionamiento o mapas perceptuales que ayudan en la valoración a saber cuál es la percepción de las marcas en la mente de los consumidores (Kotler P. , 2017) , según indican Lovelock y Wirtz (2015) en su libro, en el marketing de servicios es una herramienta muy útil a la hora de representar gráficamente la percepción de los usuarios frente a los productos. Para un mejor entendimiento de los mismos, este tipo de mapas suele analizar dos atributos a la vez, sin embargo, también existen modelos con más de dos dimensiones, a continuación, un ejemplo de un mapa de posicionamiento o también llamado perceptual:

*Ilustración 1 Ejemplo de mapa de posicionamiento de dos variables*



Fuente: Imagen tomada de (Lovelock & Wirtz, 2015)

Según mencionan Kotler y Keller (2016) los mapas perceptuales proporcionan una “imagen del mercado” a través del análisis de variables, en este método en particular permite a quien analiza una marca en un mercado presentar un contexto ilustrado de esta. Esta técnica de análisis será una de las utilizadas en esta investigación para el análisis de los resultados en el apartado 7.5. ya que aunque existen otras técnicas para el estudio de posicionamiento, como la que se describe a continuación, esta técnica ofrece una visión más clara del posicionamiento de una marca en la mente de los consumidores, principalmente teniendo en cuenta que con esta investigación se busca evaluar el impacto de Electricaribe en la percepción de Selecta en la mente de los usuarios y el aporte en la eficiencia de recaudo de algunas estrategias de posicionamiento que la marca podría adoptar en su estrategia corporativa.

Otra técnica utilizada es el análisis de correspondencias según indica Gúale (2012) en su publicación, esta técnica de interdependencia se ha venido utilizando en mayor medida para la

realización de mapas conceptuales, se puede utilizar igualmente para analizar categorías o variables entre filas y columnas, a continuación un ejemplo de un análisis correlacional:

*Ilustración 2 Ejemplo análisis de correspondencia*

	$y_1$	$y_2$	...	$y_c$	<b>Marginal Fila</b>
$x_1$	$n_{11}$	$n_{12}$	...	$f_{1c}$	$n_1$
...	...	...	...	...	...
$x_r$	$n_{r1}$	$n_{r2}$	...	$n_{rc}$	$n_r$
<b>Marginal Columna</b>	$n_{.1}$	$n_{.2}$	...	$n_{.c}$	$n$

*Fuente: Imagen tomada de (Guale, 2012)*

#### **4.4. Gerencia de la estrategia de marca**

En la actualidad, la gerencia estratégica de la marca tiene retos mucho mayores ya que la forma de comunicarse con los consumidores ha cambiado drásticamente, los medios tradicionales no son igual de preferidos que antes, los canales de comunicación con el consumidor han aumentado, existe una sobre saturación de contenido, las organizaciones han perdido su credibilidad y el consumidor cada vez evade más la publicidad; pero como lo menciona Velilla (2010) en su libro “las marcas son como la energía: no se desaparecen, solo se transforman. El reto es saber cómo y hacia dónde”.

Con los cambios del mercado debido a la disponibilidad de información y capacidad de interacción que poseen los consumidores, clientes y usuarios de las empresas mencionado anteriormente, muchas organizaciones han implementado diversos caminos para llegar a sus interesados y ganar su confianza, esto último cada vez más desafiante debido al acceso a información que tiene el mercado. Por esto, empresas de servicios públicos como EPM han optado por empezar programas de responsabilidad empresarial dentro de la estrategia de marca

con el fin de ser más “provocativas” en la mente de sus consumidores; como indica Velilla (2010) “la consolidación de estos comportamientos deberán ir en paralelo a la transformación ... de las sociedades occidentales, con un estilo de vida basado en valores más reflexivos, solidarios y verdes, sustentables y sostenibles, multiculturales y diversos. De este modo, cada vez más las marcas incorporan (...) el concepto de huella ecológica”. Conceptos como la huella ecológica en el caso EPM y otros aspectos de responsabilidad social empresarial, cuyo ámbito no está directamente relacionado con la actividad económica de la empresa, tienen funcionalidad como una estrategia para que los usuarios de Selecta tengan mayor conocimiento de la marca y la relacionen de manera positiva.

Otra estrategia importante para las organizaciones en este nuevo mercado es el buen uso del internet y demás herramientas de comunicación digital basadas en la red, ya que este es un espacio global y en él se producen relaciones entre los consumidores a partir de sus gustos y preferencias comunes; además, en este se les permite participar y compartir sus posiciones sobre diversos temas, dentro de ellos las compañías; gracias a esto dice Velilla (2010) “las organizaciones pierden el monopolio de la emisión de los mensajes y en la fijación de la agenda de los temas y contenidos relevantes”; sin embargo, esta situación antes de intimidar a las organizaciones debería ser aprovechado como herramienta para potencializar o edificar sus relaciones con su mercado objetivo a través de la creación de comunidades online. En el contexto de la marca objeto del presente estudio, la mayor adopción y uso de canales de interacción digitales le permitirían tener una interacción más cercana con sus usuarios, aprovechando estas herramientas para desarrollar sus planes de comunicación de forma más efectiva.

Es importante tener en cuenta en la generación y gerencia de la estrategia de marca que a través de los años, gracias a grandes impactos de la economía y a lo que se mencionaba anteriormente como el avance y rápida implementación de la tecnología, el marketing y su

práctica ha tenido importantes cambios que influyen directamente la estrategia, estos puntos de cambio son resumidos por Ferrell y Hartline (2018) en su libro, quienes mencionan en primer punto el cambio de rol del cliente, donde el mismo gracias a la tecnología tiene más poder de decisión y, por tanto, es muy difícil “conducir” al consumidor como hace un par de décadas para que compre o prefiera un producto; el segundo punto, es la masificación de las opciones, es decir que, actualmente, existen muchas más variedades de productos que antes podían imaginar los consumidores y a través de la tecnología están cada vez más cerca de dichos productos y se puede satisfacer casi cualquier necesidad desde un teléfono móvil; como tercer punto menciona los medios de comunicación con el consumidor, ahora el uso tradicional de los medios ha cambiado y, además, han aparecido nuevos medios de comunicación tales como las redes sociales, esto representa un reto mayor hacia la labor del marketing ya que cada vez es más difícil alcanzar mayores audiencias.

Los autores Ferrell y Hartline (2018) también mencionan la obligación a la que se han visto a través de los últimos años las industrias a cambiar sus propuestas de valor, todo esto por los cambios mencionados anteriormente en los consumidores y los medios de comunicación, algunas industrias incluso han tenido que cambiar de manera significativa para no desaparecer, como por ejemplo las agencias de viaje; este impacto de los cambios en la tecnología también se ve en el cambio de los patrones de demanda de los consumidores y su preocupación cada vez más consciente de su seguridad y confidencialidad, lo que se deriva en una obligatoriedad de transformación de las propuestas de valor de manera que integren las nuevas preferencias, preocupaciones e inquietudes de los consumidores. Los usuarios de la compañía Selecta no son ajenos a estos cambios, razón por la cual la empresa, entendiendo las nuevas dinámicas de los consumidores, podría tomar provecho y hacer un uso efectivo de estas herramientas de comunicación digital de una manera efectiva.

La generación de la estrategia de marketing en una compañía no depende solo del área de marketing, es importante considerar que todas las áreas de las organizaciones participen en la elaboración del plan de mercadeo de las mismas, los más altos niveles (gerencia y junta directiva por ejemplo) se encargan de los macroproblemas de la estrategia, cómo alinearla con la misión y visión de la compañía y encontrar recursos para ejecutarla, entre otros; por otro lado, el área de marketing se enfoca en la particularidad del producto o servicio con el fin de encontrar la manera más adecuada para desarrollar la estrategia y, por último, en el nivel inferior se encargan de la parte táctica de la estrategia y su ejecución, que es equivalentemente importante.

Para la generación de la estrategia hay varios pasos a considerar propuestos por Fernell y Hartline (2018) a) investigación y análisis, los autores mencionan lo fundamental que es la información para la planificación de una estrategia, no solo es esencial tenerla acerca de los consumidores, también es imprescindible conocerla del estado interno de la compañía, realizar un análisis de la competencia y un análisis del ambiente donde se mueve la organización en aspectos como temas económicos, sociales, políticos y ambientales; b) ventaja competitiva, es calve conocer la ventaja de una compañía antes de elaborar la estrategia, y si la compañía no la tiene definida es crucial definirla antes de empezar con la misma ya que esta información es vital para darle al consumidor una razón convincente de preferencia hacia la marca y sus productos; c) decisiones dentro de la estrategia, la estrategia es un plan que puede incluir acciones en la organización y fuera de esta que busca que las compañías se adapten a las necesidades y los requisitos del mercado, por tanto, son importantes las decisiones que se tomen acerca de la combinación de mercado objetivo y mezcla de marketing; d) responsabilidad social y ética, esta ha escalado posiciones de importancia a través de los años obligando a las empresas a maximizar su impacto positivo en las sociedades en donde participan, inclusive en la actualidad las actividades filantrópicas en algunas empresas son parte principal de la estrategia de marketing de

estas; e) implementación y control, esta parte no es considerada la parte final de la estrategia de marketing sino que hace parte de su creación, ya que las empresas deben considerar la manera en que se ejecutará y ejercer controles en el camino para realizar los cambios que sean necesarios, con el fin de obtener los resultados deseados de la misma; por último, los autores mencionan f) el desarrollo y mantenimiento de las relaciones con los clientes, este último paso obliga al profesional de mercadeo a modificar la estrategia y pasar de lo transaccional a lo relacional, ya que las correspondencias que se mantienen a través del tiempo con los consumidores, empleados y cadena de suministro de la compañía garantizan hasta cierto punto la permanencia de estas en el mercado, esta información es relevante para la correcta elaboración y aplicación de las estrategias de marketing recomendadas a la compañía objeto del presente estudio.

Dicho lo anterior, es importante comprender por parte de la gerencia de la estrategia de marketing y marca de una compañía que se deben tener en cuenta que las estrategias no son estáticas, que deben ser revisadas y modificadas según el entorno vaya cambiando, no necesariamente lo que le funciona hoy a la empresa le seguirá funcionando mañana y esto es un aspecto clave que se puede demostrar con lo anteriormente descrito acerca de los cambios en el mundo del mercadeo en el marco de la era postindustrial, donde factores anteriormente descritos como el fácil acceso a la información por parte de los consumidores, así como la permanente interacción en espacios como las redes sociales otorgan datos e información importante para que las organizaciones revisen y tomen correctivos sobre como evolucionar sus políticas y estrategias, esto es relevante tanto para el sector de operación de servicios público como para la empresa Selecta.

#### **4.5. Algunos Estudios de Posicionamiento**

Como se ha mencionado a lo largo del marco teórico, el análisis del posicionamiento de una compañía es de gran importancia para la misma si esta desea perdurar en la mente de sus

consumidores y que esto se transforme en la permanencia de la marca en el mercado que atiende, por esto los estudios de posicionamiento han cobrado importancia en todas las latitudes, algunos casos que vale la pena mencionar, son los siguientes: el primer caso, que además es colombiano y que demuestra la importancia del análisis y correcta aplicación del posicionamiento es la compañía Carvajal, en el artículo de Rengifo y Manfredi (2013) mencionan la expansión de la marca en el ámbito internacional y el interés de la gerencia de saber cómo esta era percibida por los consumidores y qué nivel de posicionamiento tenían en ellos en la mente de los mismos; y a través de un estudio inicial de mercado se pudo concluir que la marca no estaba sólidamente posicionada en la mente de sus consumidores objetivos y que inclusive era percibida como lejana y demasiado formal, gracias a este estudio la marca empezó con el proceso de redefinición corporativa y con la búsqueda del posicionamiento deseado en el mercado; las autoras Rengifo y Manfredi (2013) mencionan que este diagnóstico inicial de la compañía le dio a la misma un lineamiento de retos y expectativas a alcanzar y esta inició con una redefinición de los componentes corporativos de su marca y esto la llevó a generar una nueva propuesta de marca que, entre otras cosas, dos años después logró ubicarla en el puesto 8 dentro de 10 de las mejores empresas para trabajar en el país.

Los autores Hartmann, Apaolaza y Forcada (2002) mencionan en su investigación de Iberdrola, empresa comercializadora de energía española, el impacto significativo que tiene un posicionamiento positivo en la mente de los consumidores de una marca frente a la lealtad de estos por la misma y aunque mencionan que es un estudio enfocado en una única organización y que por tanto no puede ser simplemente generalizado sino que se deben realizar futuras investigaciones para corroborar sus resultados, concluyen además que parte del éxito de esta reacción en la mente de los consumidores es el nivel de servicio al cliente otorgado por la compañía estudiada a sus usuarios. Hartmann, Apaolaza y Forcada (2002) a través del análisis

con mapas perceptuales de la información recopilada ultimamente que las organizaciones deben preocuparse por su entorno medioambiental y social para lograr un nivel de posicionamiento que les permita ganarse la lealtad de sus clientes adicional a la prestación de un servicio al cliente de calidad excepcional.

Varela, García, Braña y Rial (2002) en su investigación mencionan que el estudio del posicionamiento de una marca es una labor imprescindible para las organizaciones dedicadas al comercio de productos o servicios, además, referencian el método de análisis correlacional (ANCOR) como el más indicado para hacer este tipo de estudios ya que reducen el tiempo de investigación y permiten la elaboración de mapas perceptuales para el análisis detallado de las variables. Los autores Varela et al. (2002) concluyen que una marca que tenga una buena imagen y una buena percepción de calidad por parte de sus clientes es tal vez una garantía de éxito en el mercado donde se tiene presencia, señalan también en sus conclusiones que alcanzar un posicionamiento adecuado en la mente de los consumidores no se logra por casualidad sino que es el resultado de planes estratégicos realizados por las compañías; por tanto sugieren que el estudio de la imagen y posicionamiento de las organizaciones de manera periódica es lo más recomendado de manera que esto permita a las organizaciones evaluar y rediseñar sus acciones estratégicas en cuanto sea necesario.

## **5. MARCO INSTITUCIONAL Y CONTEXTUAL**

### **5.1. Información general de la compañía Selecta Holding Group SA**

Esta empresa nace en el año 2009 con la razón social de “Fondo Ganar SA”, la cual tenía como propósitos la tramitación de recursos con el sector público y privado para el desarrollo de proyectos productivos agropecuarios; sin embargo, según información compartida por el gerente Lara Sierra (2018), esta actividad no logró los resultados esperados, situación que conllevó a un cambio de razón y objeto social tras el aprovechamiento de alianzas estratégicas que sostenían con sociedades operadoras del servicio de alumbrado público. Es así como en el año 2012 “Fondo Ganar SA” se convierte en Selecta Holding Group SA., según menciona el señor Juan Lara (2018) esta nueva razón social asume toda la participación que los socios de esta tenían con otras sociedades, además de asumir directamente la prestación de servicio de alumbrado público en los municipios de Loricá y San Antero en el departamento de Córdoba.

Para el año 2014 la compañía, ya con mayor experiencia en el contexto y en la gestión del negocio de las operaciones de alumbrado público, decide participar en diferentes licitaciones para la concesión de los sistemas de alumbrado público en los municipios de Chimá, Purísima y San Bernardo del Viento, según cuenta el señor Juan Lara (2018) logrando así la adjudicación de las concesiones de estos municipios por un periodo de 20 años. De igual forma, durante el año 2018 la empresa participó y resultó ganadora en la licitación del sistema de alumbrado público para el municipio de Momil, cerrando así la sexta operación directa de la organización. Indica su gerente (2018) que, desde entonces Selecta es la compañía operadora del servicio de alumbrado público de los municipios mencionados, constituyéndose así en un conglomerado empresarial con más de 12 años de experiencia en servicios de iluminación pública, iluminación navideña y soluciones eléctricas. Selecta “ofrece una solución integral a las necesidades energéticas de sus clientes

residenciales, comerciales e industriales a través de su portafolio de servicios en: consultoría, eficiencia, construcción y diseño de proyectos del sector energético, utilizando tecnología de punta y con parámetros técnicos de alta calidad”. (Selecta Holding Group SA, 2013)

Mediante estas operaciones la empresa alcanza una cobertura de 51.957 usuarios en los 6 municipios donde ofrece sus servicios con un volumen de ventas de alrededor de \$5.000 millones para el año 2018. Existen en el país otras empresas similares a Selecta que ofrecen los servicios de modernización, operación, administración y mantenimiento de sistemas de alumbrado público en los distintos municipios del país, algunos como AGM Ingeniería, Megaproyectos o ELEC SA. Según resaltó el DNP en su estudio del sector, el 57,3% de los municipios del país operan sus sistemas de alumbrado público a través de un operador (Departamento Nacional De Planeación, 2017), siendo que dentro de los tipos de operadores, el 37,7% son concesionarios como lo es Selecta (Departamento Nacional De Planeación, 2017).

Por último, es importante resaltar que en el año 2015 Selecta logra certificación con la norma de gestión de calidad ISO 9001-2008, sosteniéndola hasta la fecha y actualizándose sobre la norma ISO 9001-2015. De igual forma, para el año en curso la empresa adelanta una renovación corporativa de su plataforma estratégica.

### ***5.1.1. Misión***

La empresa tiene como misión, de acuerdo con los documentos internos de la compañía: la prestación de servicios de primera calidad en el sector energético, operando sistemas de alumbrado público y brindando soluciones de ingeniería eléctrica en la región caribe. Entregamos a nuestros clientes soluciones que mejoran su calidad de vida y potencializan su negocio, apoyados en un talento humano idóneo al servicio de nuestros clientes.

### **5.1.2. Visión**

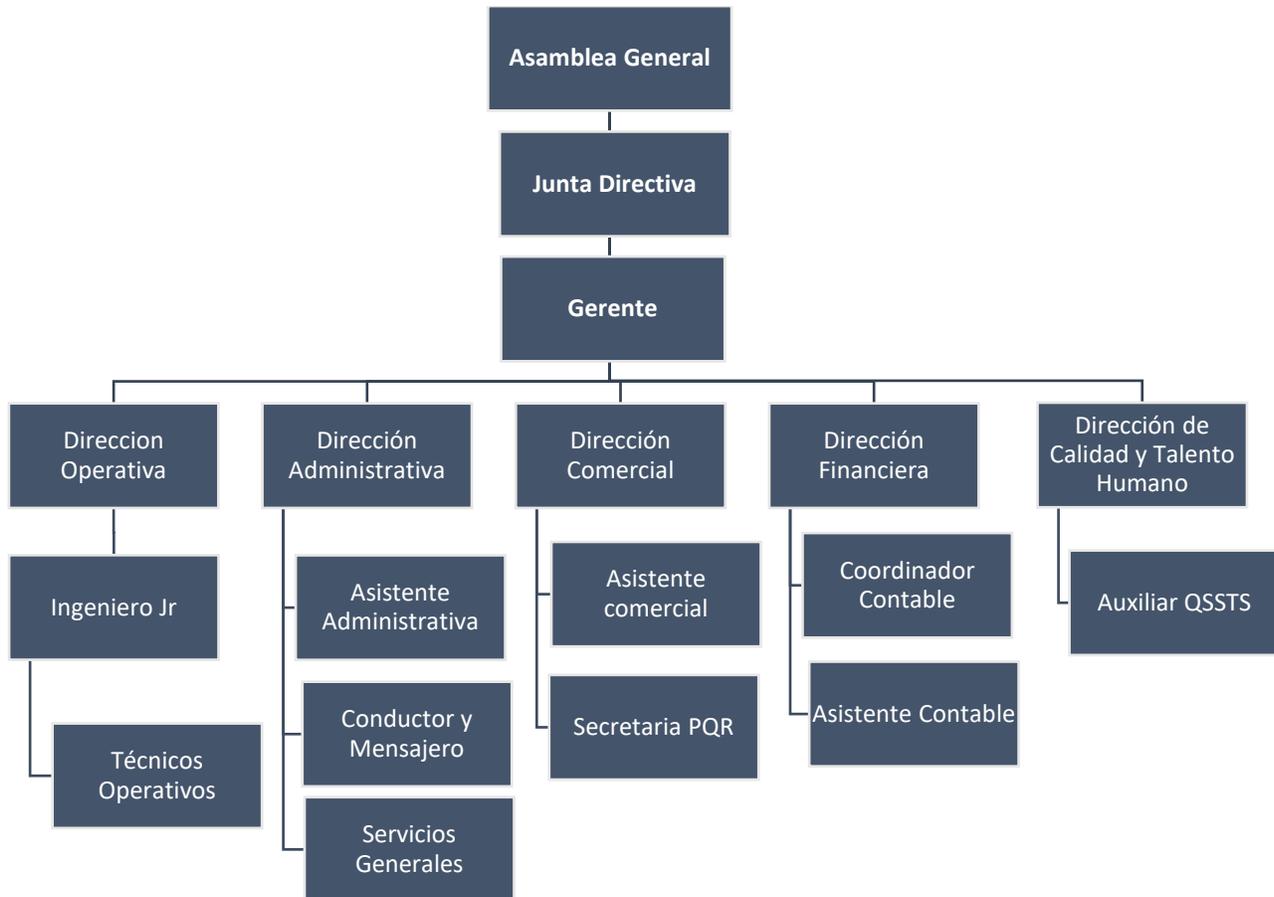
De acuerdo con los documentos internos de la compañía, su visión es:

“En el año 2022, gracias a la capacidad de nuestro talento humano, somos referentes de calidad e innovación en el sector eléctrico, generando bienestar a nuestros grupos de interés:

- Innovando a través de la integración de tecnologías que agreguen valor para nuestros clientes y promuevan la transformación hacia ciudades inteligentes.
- Desarrollando proyectos en la cadena de abastecimiento de la energía eléctrica.  
Operando más de 30.000 luminarias.
- Triplicando nuestros ingresos con respecto al año 2017.”.

Selecta está estructurada mediante cinco áreas funcionales estructuradas de la siguiente manera.

*Ilustración 3 Estructura Organizacional Selecta Holding Group SA*



Fuente: Información suministrada de archivos internos de Selecta Holding Group SA

### 5.1.3. Portafolio de Servicios

Por su parte el portafolio de servicios de la compañía según describe en su página web (Selecta Holding Group SA, 2013) consta de las siguientes actividades:

#### ***Diseño, instalación y eficiencia energética en iluminación***

- Diseño, suministro e instalación de iluminación interior y exterior.
- Desarrollo de proyectos de renovación tecnológica para instalaciones de iluminación en oficinas, edificios, bodegas, establecimientos de comercio, centros comerciales, grandes superficies, clínicas, instituciones educativas, hoteles y cualquier otra aplicación que presente altos costos de energía en iluminación.

- El objeto de este servicio es seleccionar con criterios de calidad los sistemas de iluminación (luminarias, lámparas, equipos) así como el diseño de dichas instalaciones, de manera que se cumpla con las recomendaciones de calidad, confort visual y ahorro energético en las instalaciones mediante el uso de infraestructura lumínica de mayor eficiencia energética.

#### ***5.1.3.1. Cableado estructurado***

- Diseño de redes de baja tensión, salidas eléctricas.
- Cálculo de centros de distribución y diseño de los tableros del sistema de potencia.
- Diseño y cálculos para cableado de citofonía y telefonía
- Diseño de sistemas mínimo contra incendios por niveles
- Sistema de seguridad para zonas comunas
- Redes de voz y datos
- Redes de CCTV
- Redes de sonido
- Sensores de movimiento y detectores de humo

#### ***5.1.3.2. Consultoría y estudios***

Consultoría en eficiencia energética: Análisis en soluciones y ahorro energético ofreciendo mejoras orientadas a las necesidades de nuestros clientes en las áreas de iluminación (nuevas tecnologías de iluminación, iluminación ambiental y sensación térmica de confort), generación de energía y paneles solares. (Selecta Holding Group SA, 2013)

Su fuente de ingreso principal es la operación de sistemas de alumbrado público, los cuales se financian a través de impuestos municipales a través de la administración de concesiones del servicio con diferentes municipios en el departamento de Córdoba y debido al desarrollo de esta,

su posición en el mercado es de monopolio perfecto ya que por la naturaleza de la prestación de este servicio no cuentan con competencia natural en el contexto de cada entidad territorial del orden municipal (Selecta Holding Group SA, 2013); la modalidad de prestación del servicio como único operador en el escenario municipal se debe a la reglamentación sobre la cual se basa el servicio de alumbrado público a través de la ley 97 de 1913 (Congreso de la república, 1913) y posteriores que la han modificado y complementado, las cuales le otorgan facultades a los municipios de financiar el servicio de alumbrado público a través de un impuesto, siendo que esta labor puede ser llevada a cabo por las mismas alcaldías o por un privado a través de una concesión entregada a un operador privado, como también se puede llevar a cabo a través de una alianza entre alcaldías y uno o varios privados a través de sociedades de economía mixta, entre otras modalidades de contratación. De cualquier manera, solo existe un operador del servicio por municipio.

## **5.2. El Alumbrado Público En Colombia**

El alumbrado público y su gestión en el ámbito de entidades territoriales en Colombia se empezó a regular y legislar desde la creación de la ley 97 de 1913 (Congreso de la república, 1913), la cual le atribuyó al concejo de la ciudad la facultad de establecer un impuesto destinado a atender y financiar la prestación del servicio de iluminación en dicha ciudad, esta facultad y potestad luego fue ampliada a todos los municipios del país a través de la ley 84 de 1915 (Congreso de la república, 1915). Posteriormente, las leyes 136 de 1994 (Congreso de la república, 1994), 142 de 1994 (Congreso de la república, 1994) y 143 de 1994 (Congreso de la república, 1994) establecieron algunos parámetros correspondientes a la asignación a los municipios de administrar sus asuntos y prestar los servicios públicos que determine la ley, además de otros aspectos como la definición como servicio público no domiciliario del alumbrado público. Más recientemente, la ley 1819 de 2016 establece la titularidad de la

prestación del servicio en cabeza de las entidades municipales y las funciones de vigilancia por parte de la Procuraduría y Contraloría. En última instancia, esta misma Ley 1819 de 2016 (Congreso de la república, 2016) definió los elementos de la obligación tributaria, ordena igualmente al gobierno a reglamentar los criterios técnicos que deben ser tenidos en cuenta al momento de establecer el tributo, su destinación exclusiva, entre otros aspectos.

Por otro lado, el Ministerio de Minas y energías expidió sendos decretos estableciendo los parámetros conceptuales sobre el servicio de alumbrado público, a través de los Decretos 2424 de 2006 (Ministerio de Minas y Energía, Decreto 2424 de 2006, 2006), 1073 de 2015 (Ministerio de Minas y Energía, 2015) y 943 de 2018 (Ministerio de Minas y Energía, 2018), en los cuales se destaca nuevamente la definición del alumbrado público como un servicio no domiciliario, la determinación que la CREG (comisión de regulación de energía y gas) establezca los parámetros y fórmulas para remunerar las actividades de administración, operación y mantenimiento de sistemas de alumbrado público, entre otras.

En términos financieros los contratos correspondientes a la prestación del servicio de alumbrado público fueron regulados a través de la resolución CREG 123 de 2011 (Comisión de Regulación de Energía y Gas, 2011) y en sus aspectos técnicos por el RETILAP (reglamento técnico de iluminación y alumbrado público) expedido por el Ministerio de Minas y Energía.

Los anteriores desarrollos regulatorios y normativos presentan diversas opciones mediante las cuales los municipios pueden optar para la prestación del servicio de alumbrado público en sus territorios, siendo las principales la prestación directa por parte de la entidad territorial, las sociedades de economía mixta, las Alianzas Público-Privadas (APP), los contratos de concesión, convenios interadministrativos, entre otras modalidades más recientes y menos comunes como el arrendamiento financiero o arrendamiento del sistema.

Siendo así entonces el impuesto de alumbrado público que cobran las entidades territoriales a sus usuarios y potenciales beneficiarios del mismo debe destinarse específicamente a financiar las actividades de suministro de energía eléctrica, inversión, AOM (administración, operación y mantenimiento), modernización, expansión y al pago de la interventoría técnica y administrativa.

En el ámbito nacional existen algunos actores de importancia en cuanto a la relación con el tema como el Congreso de la República, el Gobierno Nacional representado a través del Ministerio de Minas y Energía y algunos gremios como la Asociación Nacional de Alumbrado Público y Smart Cities -ANAP-, la cual fue creada en el año 2002 y agremia a prestadores del servicio, comercializadores de energía, proveedores de tecnología, interventores, firmas de ingeniería y entidades territoriales que prestan el servicio en más de 150 ciudades del país, la Asociación Colombiana de Distribuidores de Energía Eléctrica -ASOCODIS-, la Federación Colombiana de Municipios, entre otros.

El marco regulatorio del sector del alumbrado público ofrece una serie de mecanismos, reglas y obligaciones que los municipios deben cumplir para la correcta prestación del servicio y la remuneración de este, así como otras normas que establecen los parámetros a las cuales deben ceñirse los diferentes actores y grupos de interés que hacen parte de la cadena en la prestación del servicio de alumbrado público a las comunidades y población en general. Es de resaltar que este marco regulatorio, el cual tiene una aplicación que se debe seguir en el ámbito nacional, establece entre otras cosas la inherencia del servicio de alumbrado público con el servicio de energía eléctrica, asignando además la función de la gestión de facturación y recaudo a los operadores de red, regulando los costos máximos de remuneración de la prestación del servicio a los operadores, estableciendo la vigilancia a las que son sujeto los recursos y las operaciones de alumbrado público a través de los órganos de control e interventorías, entre otros aspectos. Esto es relevante para el presente estudio porque permite comprender de mejor manera las normas a

las cuales se debe sujetar la compañía, además de entender la relación que tiene una operación de iluminación pública con la prestación del servicio de energía eléctrica, lo cual conlleva a que ambas empresas (en este caso Selecta y Electricaribe) tengan una relación comercial que llega también al ámbito de los usuarios.

### **5.3. Proveedor De Energía: Electricaribe**

La compañía encargada de la gestión de la infraestructura y comercialización de energía eléctrica en la región caribe colombiana, compuesta por 7 departamentos desde el año 1998 es Electricaribe SA ESP, empresa que nació con la fusión de dos empresas que prestaban el servicio en los departamentos de la región caribe, Electrocosta y Electricaribe, que pasaron a control del grupo español Unión Fenosa (hoy Naturgy). Esta empresa a través de los años ha padecido diversos problemas en su gestión debido a factores como la deficiencia financiera, el atraso en inversiones que han conllevado a un alto deterioro de su infraestructura, altas tasas de informalidad y pérdidas de energía que llevaron a que el 16 de noviembre del año 2016, la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios posesión de la compañía aduciendo la incapacidad de la compañía de “garantizar la prestación continua del servicio a los usuarios; así mismo, buscar soluciones de fondo a los problemas del servicio de energía eléctrica en la región Caribe” (Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, 2016).

Toda la coyuntura suscitada alrededor del deterioro de los indicadores y de la imagen de la compañía representan un desafío para las empresas que prestan el servicio de alumbrado público en la región caribe, debido a la inherencia entre los dos servicios y la obligación que tiene el operador de red de hacer la puesta al cobro y la gestión de recaudo del impuesto de acuerdo con el artículo 350 de la ley 1819 de 2016 (Congreso de la república, 2016); además, según lo encontrado por el DNP (Departamento Nacional De Planeación, 2017) el buen suministro de energía es clave para el éxito del alumbrado público ya que los costos derivados de este

representan entre el 45% y 53% de los costos de la operación del mismo y una mala gestión de este suministro puede hacer inviable la prestación del servicio de alumbrado público y según la investigación de la Revista Dinero (Revista Dinero, 2017) la calidad del servicio de energía que presta la compañía en la región caribe ha hecho que la imagen de la misma se haya venido deteriorando debido al mal servicio evidenciado constituyéndose en el 2017 como la empresa prestadora del servicio con la mayor cantidad de quejas ante la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, entidad que se encarga de su control y vigilancia.

De acuerdo con lo descrito por Vence y Kammerer (2016) Electricaribe actualmente tiene en una crisis energética a la región Caribe debido a la disminución de la capacidad para la prestación del servicio eléctrico y la falta de inversión en el mantenimiento de las redes eléctricas que se traducen en una mala prestación del servicio eléctrico; según lo informado por Vence et al. (2016) la empresa indica que sus dificultades se deben al no ahorro energético por parte de los consumidores, ya que en sus zonas de atención la temperatura, debido a los fenómenos climáticos, ha aumentado a través de los años haciendo imposible para sus usuarios hacer un menor gasto de energía, y por otro lado manifiestan que debido a la deuda que tiene el estado con la compañía de más de 4 billones de pesos adicional a la deuda financiera que tienen con los bancos, no cuentan con capital para comprar la energía que requieren adicional para operar; otro tema que menciona la compañía como causante de la crisis que vive actualmente es que, según información entregada por esta, el 40 % de la población que atienden viven en condición de subnormalidad, cerca de 5 millones de usuarios, es decir 2.000 barrios, y estos tienen infraestructura obsoleta para la prestación del servicio, presentándose además casos de conexiones ilegales por parte de usuarios.

Según menciona Barrientos (2019) en su análisis de la compañía, existen varios factores que aportan a la mala imagen con la que cuenta la compañía actualmente, el factor político tiene una

gran incidencia ya que algunos dirigentes políticos han hecho de su bandera la compañía y han creado una animadversión permanente de la población hacia la misma; otro factor que menciona este análisis son las redes de la compañía, su falta de mantenimiento e inversiones para la renovación de la misma; además, indican también que la capacidad para la prestación del servicio de la entidad ha sido desborda no solo por el aumento de la temperatura en la región en la que opera, sino además, que los hogares de la costa tienen más personas (3,9) que el promedio nacional (2,9) y los niveles socioeconómicos de estos hogares son bajos y por tanto los electrodomésticos son obsoletos y requieren más energía para su funcionamiento

#### **5.4. Caso De Éxito En Sector Similar: SEACOR**

A continuación, se presenta un caso de éxito de un programa encaminado a la mejora del posicionamiento de una marca en condición de monopolio perfecto en el mercado en que operaba; no obstante, este no fue ejecutado con una metodología que permitiera su evaluación y modificaciones de acuerdo a lo que fuera requiriendo la empresa y que así mismo pudiera servir de modelo metodológico para otras empresas del sector; sin embargo, se considera relevante para la presente investigación ya que otorga una base de lo que puede aportar la generación y aplicación de diversas estrategias con las comunidades en el posicionamiento y, finalmente, en los niveles recaudo de compañías en concesión de servicios públicos.

De acuerdo con lo conversado con Esteban Lara Rodríguez (2019) la empresa de la cual él fue gerente entre los años 2010 y 2011, durante estos años se encargaba de prestar el servicio de aseo en diversos municipios de la costa; es decir, la recolección, transporte y disposición final de las basuras; además, prestaba el servicio de barrido en la principales vías de los municipio donde operaba entre otras labores relacionadas con el aseo; la compañía tenía aproximadamente 38.400 usuarios en los 7 municipios donde operaba según indicó Lara Rodríguez (2019). Debido al mal

servicio que ofrecía la empresa en el momento en que el Sr. Lara Rodríguez ingresó a la compañía (2019), indica que existían diversas problemáticas con la comunidad a la que atendían, los usuarios no querían a la compañía, hacían protestas a la misma generando desechos en lugares no adecuados para los mismos, lo que generaba sobre costos para la operación del servicio.

Por esta problemática que tenían con las comunidades Esteban Lara comenta (2019) que al definir su plan de trabajo con la compañía decidió empezar con la implementación de programas sociales con las comunidades a las que les prestaba el servicio, esto con el fin de mejorar la relación con las mismas y que así se disminuyeran los sobrecostos de la operación debido a las protestas y malas prácticas de estas; esto lo hicieron con ayuda de las juntas comunales de los municipios donde operaba buscando que las comunidades entendieran que a la compañía le interesaban sus usuarios, así como la prestación del servicio como tal. Para estos programas sociales que implementó la empresa no requirieron tantos recursos financieros, sino de tiempo y esfuerzo en coordinar las actividades que se llevaron a cabo, ellos se asociaron y buscaron en diversas entidades de las poblaciones, como los CAMU (entidades prestadoras de salud) para actividades de manera conjunta donde la compañía mostrara su imagen y donde esta se aseguraba que los usuarios relacionaran cada una de las actividades llevadas a cabo con la empresa prestadora de servicios de aseo en el municipio, así lo indico Lara Rodríguez (2019).

La empresa realizó programas sociales de diferentes índoles, salud, alimentación y capacitación según comentó Esteban Lara (2019), quien además indica que, el mayor costo que tuvo la organización en estas actividades fue la contratación de una trabajadora social que era quien coordinaba las alianzas y las acciones llevadas a cabo en las comunidades; sin embargo, indican que la medición del impacto de estas acciones no se realizó de la manera más adecuada, ya que no crearon indicadores de referencia para las mismas durante su tiempo como gerente de la compañía; sin embargo, también menciona que estas acciones emprendidas por la compañía

tuvieron un impacto no solo en su relación con las comunidades, que era la razón de ser de las mismas, sino también en el nivel de recaudo de la compañía, y dice que esto ocurrió como una casualidad ya que no era lo que buscaban pero sucedió como un resultado adicional a las acciones, y lo comprobaron ya que posterior a las actividades en los sectores donde eran llevadas a cabo se registraba un aumento en el recaudo de casi el 20 %.

Lara Rodríguez (2019) indica que el trabajo realizado en las comunidades se dio acompañado de una mejora continua en la prestación del servicio en los municipios donde operaba, y los impactos en los niveles de recaudo (como efecto secundario) se empezaron a observar posterior a los 4 meses de implementadas estas acciones de búsqueda de mejorar la imagen ante las comunidades, menciona que si este tipo de acciones se llevaran a la operación de otros actores del sector (de servicios públicos) él considera que podrían tener un impacto significativo en la eficiencia del recaudo de las mismas, siempre que se organicen y lleven a cabo de la manera adecuada, incluso menciona que de ser planteados los objetivos de las estrategias de este tipo orientados a la mejora de la eficiencia del recaudo y no solo a la mejora de la imagen frente a la comunidad donde tienen presencia, podrían lograrse incluso mejores resultados que los que obtuvo su compañía.

Es importante concluir que, en este caso la empresa SEACOR obtuvo un resultado satisfactorio para sus indicadores con la implementación de las estrategias con las comunidades que atendía ya que como lo concluyeron Hartmann, Apaolaza y Forcada (2002) en su estudio la preocupación de las organizaciones por su entorno es un factor clave para lograr un posicionamiento en el mercado; sin embargo, esta ejecución debió contar con una estructura metodológica y un estudio previo con el fin de poder analizar realmente el impacto esperado versus el obtenido con esta estrategia; por dicha razón, esta investigación sugiere una forma estructurada y medible de realizar este tipo de estrategias para la organización en estudio de

manera que se puedan maximizar tanto el posicionamiento de la marca como los recursos recaudados por la aplicación de esta.

## **6. METODOLOGÍA**

### **6.1. Enfoque y Tipo De Investigación**

La presente investigación será de enfoque mixto realizando un estudio exploratorio y descriptivo donde se busca la recolección y análisis en conjunto de información cualitativa y cuantitativa de manera integrada durante el desarrollo de la investigación. Primero se desarrollará desde un enfoque cualitativo de tipo no experimental de corte transversal descriptivo. Esto basado en Hernández (2014) que sustenta la relevancia de este enfoque, el cual busca delimitar la información reunida en la investigación con el fin que otorgarle foco a la misma. Además, a través del estudio descriptivo se hace posible explicar las variables que intervienen en los resultados de la investigación. También, la investigación tiene un enfoque cualitativo de tipo inductivo que como menciona Hernández (2014) sirve para conocer un poco más el objeto de investigación y ayuda a la construcción de esta a través de la exploración y conocimiento del problema.

Para la recolección de los datos que servirán de sustento para responder la pregunta de investigación se desarrollarán tres técnicas, inicialmente se desplegará un análisis documental que permitirá conocer la estructura y características de la población atendida, así como las estrategias usadas por la empresa para fomentar su posicionamiento ante sus públicos objetivos, para posteriormente realizar su caracterización; la segunda técnica será una entrevista en profundidad con el gerente de la entidad con el fin de conocer detalles sobre la situación actual de la empresa y gestión de la misma. Y, finalmente, una encuesta a la muestra seleccionada a fin de poder identificar la percepción y nivel de reconocimiento de la entidad y los factores que influyen en estos procesos.

La investigación se divide en tres grandes fases:

### **6.1.1. Fase 1: Cualitativa**

La primera fase de la investigación fue cualitativa, en esta se buscó comprender la problemática de percepción actual de la compañía a través de entrevistas abiertas, tal como lo proponen Lamb et al. (2014) para propiciar que el entrevistado entregue respuestas construidas con sus propias palabras, este proceso no solo se realizó con el gerente de la compañía y algunos representantes de su área comercial, sino también con los diversos actores que intervienen en el día a día de esta como lo son los miembros de la Alcaldía y Consejo municipal, periodistas de la región, líderes comunales e incluso usuarios finales del servicio, esto con el fin de construir un contexto del problema teniendo en cuenta los factores del ambiente que son relevantes en el mismo como lo sugiere Malhotra (2016).

En esta fase de la investigación se realizaron entrevistas no estructuradas (las cuales se pueden encontrar en los anexos 1 al 10) a 10 personas, representantes de los diversos Stakeholders de la compañía y además un representante de un caso de éxito de una compañía del sector, así como en su estudio lo realizaron Erasso y Montoya (2010) con el fin de establecer un punto de partida para la observación, análisis y recomendaciones de este estudio, se escogieron a las personas de forma aleatoria una vez fueron determinados los *stakeholders* de la compañía, con esta entrevistas, como se mencionó anteriormente, se buscó hacer un análisis inicial de la problemática de forma general para con lo recogido en las mismas se pudiese construir la encuesta (la cual se encuentra en el anexo 11) que se aplicó a la muestra calculada para el estudio como lo sugiere Hernández (2014).

La mayoría de estas entrevistas (7 de 10) fueron realizadas vía telefónica por parte de la titular de esta investigación ya que tal como lo indican Lamb et al. (2014) el costo es mucho menor que las entrevistas presenciales debido a que no se requirió desplazamiento al municipio de Lorica, donde se encontraban los entrevistados, y el proceso se realizó grabando la conversación con

autorización del entrevistado, recopilando las respuestas directamente en el computador teniendo en cuenta la información más significativas y relevantes de la respuestas dada por este.

### ***6.1.2. Fase 2: Cuantitativa***

En esta fase se buscó, a través del método de encuesta (la técnica de detalla más adelante en el apartado 6.3), llegar a los usuarios finales del servicio con preguntas claves (encuesta aplicada se encuentra en el anexo 11), se utilizó esta herramienta metodológica ya que se buscaba conocer las opiniones y actitudes de los usuarios y tal como lo mencionan Lamb et al. (2014) en su libro. Esta es la técnica más popular para recolectar esta clase de información y se utilizó el tipo de entrevistas en casa, que como mencionan los autores es la que genera información de mayor calidad, para esto se contó con dos personas para realizar las entrevistas en el municipio, la titular de la presente investigación y una persona adicional que fue contratada para ayudar con dicha tarea, labor que se llevó a cabo durante 3 semanas en el municipio de Lorica, mediante las encuestas aplicadas cuales se seleccionaron de manera aleatoria los barrios a visitar de acuerdo con la muestra representativa calculada en el apartado 6.2 según los estratos necesarios para la investigación, de esta manera se lograron abarcar 23 barrios del municipio entre rurales y urbanos donde en promedio se encuestaron 17 usuarios por zona o barrio.

En la encuesta (anexo 11) se cuestionó a los usuarios acerca de la percepción de la marca en la comunidad y los diversos factores que perjudican la marca, así como también algunas sugerencias para la mejora de esta; como parte de las sugerencias se preguntó a los encuestados si actividades de RSE podrían ayudar a mejorar la percepción de la marca en la comunidad ya que como lo menciona Bigné (2005) en su artículo, este tema merece una gran atención por parte de las compañías y es un tema que SELECTA no ha implementado dentro de sus estrategias empresariales. En esta fase fueron encuestados 379 usuarios del servicio en la ciudad de Lorica

que es la población más representativa para la compañía en términos de número de usuarios, en el apartado 6.2. se profundiza en el cálculo de la muestra, así mismo, es la que representa mayores ingresos; la aplicación de dichas encuestas se llevó a cabo entre los días 31 de mayo y 12 de junio en los diversos barrios/zonas del municipio de Lorica y posterior a esto se inició la etapa del análisis, la cual se describe en el siguiente apartado.

### ***6.1.3. Fase 3: Análisis y recomendaciones***

Por último, en la fase de análisis no solo se tuvieron en cuenta las respuestas de los usuarios a la encuesta realizada, información a la que se le aplicaron métodos de análisis estadístico como los mapas perceptuales, el análisis de correlación de Spearman para buscar asociaciones y la prueba de chi cuadrado, sino que también se tuvo en cuenta lo mencionado en las entrevistas a los demás actores con el fin de poder construir recomendaciones para la compañía lo más acertadas posibles con el fin de que logre el posicionamiento deseado en las poblaciones donde opera.

## **6.2. Población y Muestra**

La población objeto de estudio de la presente investigación es una población finita conformada por todos los usuarios atendidos por Selecta en el municipio de Lorica – Córdoba, que es la principal y más grande población atendida por la organización, los cuales equivalen a 29.446 usuarios e incluye consumidores en todos los estratos y sectores socioeconómicos atendidos por la compañía. Sostiene Arias (2012) que la población finita es una “agrupación en la que se conoce la cantidad de unidades que la integran. Además, existe un registro documental de dichas unidades”. En este caso la población objeto de estudio se encuentra debidamente documentada mediante los registros de la organización y del SUI (servicio único de información) (SUI, 2018) en la Superintendencia de servicios públicos domiciliarios.

Para llevar a cabo la investigación se desarrolló una muestra de carácter probabilístico que según expresan Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) este nombre es asignado ya que representan en términos de probabilidad la población a investigar, y donde todos los elementos tienen las mismas posibilidades de ser elegidos, este tipo de muestreo se elige para el desarrollo de esta investigación es con el fin de reducir al mínimo el error en las predicciones, análisis y recomendaciones a realizar a la compañía.

En este sentido y teniendo en cuenta el cálculo de la muestra probabilística estratificada y conociendo el tamaño de la población (29.446 usuarios) según lo reportado por el SUI (SUI, 2018), se utilizó el software de Creative Research Systems (Survey Software, 2006) con el fin de calcular el tamaño de la muestra primero, considerando un nivel de error mínimo del 5% y un nivel de confianza del 95% la muestra representativa del universo de la investigación son 379 unidades de muestreo como se presenta a continuación:

*Ilustración 4 Cálculo probabilístico de la muestra*

**Precisar Tamaño de Muestra**  
Nivel de Confianza:  95%  99%  
Intervalo de Confianza:   
Población:   
   
Tamaño de Muestra preciso:

**Buscar Nivel de Confianza**  
Nivel de Confianza:  95%  99%  
Tamaño de Muestra:   
Población:   
Porcentaje:   
   
Intervalo de Confianza:

Fuente: (Creative Research Systems, 2006)

Posterior a la definición de la muestra definimos el coeficiente para calcular la muestra de los subgrupos de la población como lo sugiere Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) dividiendo el tamaño de la muestra sobre la totalidad de la población:

$$379/29.446 = 0,012871018$$

Posterior a la definición del coeficiente se calculó según la cantidad de personas por subgrupos de la población total, tomada de la base de datos del SUI (Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, 2018), cuantas debían ser encuestadas de cada estrato así:

*Tabla 1 Cálculo muestra probabilística estratificada*

Estrato	Suscriptores	Muestra
1	23006	296
2	4397	57
3	526	7
4	3	0
Industrial	61	1
Comercial	1189	15
Oficial	92	1
Especial	172	2
	29446	379

Fuente: Elaboración propia con datos publicados por el SUI (SUI, 2018)

### **6.3. Técnicas e Instrumentos**

Para la recolección de los datos que sirvieron de sustento para esta investigación se desarrollaron diferentes técnicas haciendo uso de una metodología mixta como se describió en el apartado 6.1., donde se diseñó un procedimiento de acción que permitiera la ejecución de esta con el propósito de cumplir con el objetivo planteado para la misma; inicialmente se construyó un marco contextual que ayudó a conocer y entender no solo el estado actual de la compañía sino el sector al que pertenece y su problemática actual a través de investigación de fuentes secundarias, lecturas de informes presentados por la asociación del sector, memorias de cursos académicos al respecto, información publicada por las entidades que regulan el servicio (leyes,

decretos y resoluciones técnicas) y noticias relevantes del mismo, también se tuvieron en cuenta entrevistas realizadas al gerente de la compañía y de otra compañía de un sector similar que en el pasado afrontó una problemática análoga, dichas entrevistas fueron realizadas con preguntas abiertas que permitieran al entrevistador recopilar la mayor cantidad de información posible para la realización de la investigación. Posterior a esto se hizo una investigación de los conceptos relevantes acerca del posicionamiento de marca y su percepción en la mente de los consumidores en general, con el fin de entender a mayor profundidad los mismos y poder realizar un diagnóstico efectivo de la compañía y poder entregar una recomendación que la beneficiara y sirviera de modelo en el sector para otros prestadores del servicio con problemáticas similares.

Consecutivamente, se construyeron y aplicaron entrevistas abiertas a expertos dentro y fuera de la compañía como lo sugiere Malhotra (2016) en su libro, las cuales se encuentran en los anexos del 1 al 10 de esta investigación, los entrevistados fueron fuentes primarias de la organización como lo son a algunos representantes de los Stakeholders de la organización, tanto internos como externos (área comercial, alcalde, concejo, líderes de la comunidad y algunos usuarios) con el fin de revisar la problemática desde cada una de sus perspectivas así como sus posibles soluciones a la misma y aprovechar estos puntos de vista para construir una herramienta (encuesta anexo 11) que se aplicaría a la comunidad en general, con preguntas más puntuales acerca de la ya correctamente identificada como problemática de la compañía y posibles soluciones a la misma propuestas por los Stakeholders, para la construcción de esta herramienta adicionalmente a esta información reunida en las entrevistas, se revisaron artículos con temáticas similares que nutrieron la construcción de la herramienta para hacerla más completa y efectiva frente al objetivo de la misma, se utiliza la encuesta como instrumento principal de diagnóstico ya que este instrumento permite además del análisis de puntajes y promedios, la comparación y relación entre las diversas variables analizadas tal como lo indican Lam, Hair y McDaniel (2014).

También, así como lo sugieren los autores Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), el instrumento se validó con expertos tales como el director y tutor de esta investigación y el gerente de la compañía, quienes legitimaron pertinencia del instrumento y su contenido; además se realizó una prueba piloto con personas de diferentes escolaridades con el propósito de verificar la comprensión del instrumento de los encuestados, teniendo en cuenta estas validaciones se ajustó el instrumento antes de ser aplicado a la muestra de la investigación; una vez refrendado el instrumento fue empleado a la muestra a través de encuestadores que se desplazaron a la población y con ayuda de Google Forms fueron empleadas las encuestas con el fin de que la información quedara tabulada en línea.

Es importante resaltar que se utilizaron para la construcción del instrumento mediciones de intervalo como las técnicas de Likert desarrollado en 1932 y escalas diferenciales mencionadas por Hernández-Sampieri et al. (2018), que como bien lo señalan los autores se utilizaron con el fin de facilitar el análisis no solo a través de correlaciones, sino de mapas perceptuales; en las escalas se le presenta al sujeto de estudio una serie de afirmaciones y se le solicita a este califique su reacción a esta afirmación en una escala de 1 a 5, con el fin de poderle asignar un valor numérico a estas reacciones. Para las preguntas construidas con la técnica de escala diferencial, se utilizaron las palabras mencionadas por los actores de importancia para la compañía entrevistados en la primera fase de la investigación, las palabras que más mencionaban cuando fueron cuestionados acerca de la empresa prestadora del servicio de energía (Electricaribe) son:

Malo

Deficiente

Pésimo

Falta de inversión

Poco cercanos

Terrible

Intermitente

Y las palabras que más fueron mencionadas al ser cuestionados acerca de la empresa objeto de esta investigación, Selecta, son:

Bueno

Útil

Mejora constante

Oportunos

Organizados

Emprendimiento

Especiales

Eficaces

Estas palabras fueron convertidas en escalas de uno a cinco y para la evaluación en la fase cuantitativa.

Por último, dadas las posibles relaciones entre algunos aspectos del instrumento aplicado a la muestra se realizó un análisis presentado a continuación, de tipo cuantitativo correlacional entre las variables evaluadas con el instrumento aplicado a la muestra, además de un análisis de puntajes promedio de las preguntas; en este análisis se buscó medir el posicionamiento de la marca en la mente de sus usuarios y además la correlación entre Electricaribe y la empresa objeto de este estudio en los diferentes atributos mencionados en la encuesta (anexo 11); por último, se buscó medir los niveles de aceptación de los usuarios referente a algunas estrategias a desarrollar por parte de la compañía para fortalecer su posicionamiento en el municipio. Posterior a este análisis y también apoyado en lo mencionado por los Stakeholders en las entrevistas se construyeron las recomendaciones a entregar a la compañía para la elaboración de su estrategia

comercial que le permita mejorar la posición de la compañía en el mercado mejorando con esto los índices de recaudo de esta.

## 7. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO

### 7.1. Etapa Cualitativa

Para conseguir un adecuado posicionamiento de marca es de vital importancia el análisis del hoy y por esto esta investigación cobra relevancia, ya que a través de esta se busca generar una propuesta final con un plan de acción que permita a la empresa mejorar su posicionamiento de marca; sin embargo, antes de construir el plan de trabajo final se realiza una evaluación del estado actual del posicionamiento de la organización en el hoy; además, este análisis debe ser interno y externo para que pueda arrojar información mucho más notable para las organizaciones y, por esto, para realizar el análisis y diagnóstico de la compañía, se aborda en primer lugar la etapa cualitativa del estudio donde a través de la aplicación de las entrevistas a diferentes personalidades, individuos de distintos grupos de interés que se relacionan directamente con el prestador del servicio de alumbrado público y las comunidades a las que atiende y así mismo empleados de la misma compañía y de esta manera evaluar a la compañía externamente e internamente, se puede apreciar a priori que la empresa tiene una buena percepción por parte de la comunidad en general, de acuerdo con lo conversado con algunos entrevistados; sin embargo, esta afirmación se buscará evidenciar con la segunda fase de esta investigación, aunque existen aspectos sobresalientes que se pueden considerar oportunidades de mejora, tales como mayor interacción social directamente con comunidades y ampliación de cobertura del servicio, especialmente en zonas rurales del municipio. De igual manera, es importante resaltar que, de forma prácticamente unánime, la imagen del operador de red, Electricaribe, es bastante negativa. Los grupos de interés manifestaron su insatisfacción hacia la calidad del servicio en términos de calidad y cobertura de este, viéndose afectados los usuarios finales por la deficiente prestación de dicha organización. Se puede decir en este punto de la investigación, que la compañía actualmente presenta un error de posicionamiento dudoso entre las comunidades atendidas por

esta, ya que los usuarios y en general los actores con los que se relaciona la marca no creen en esta.

### **7.1.1. Análisis interno**

A los entrevistados dentro de la compañía se les aplicaron las entrevistas en los anexos 1, 9 y 10 y de estas entrevistas se puede resaltar la preocupación por el desconocimiento del funcionamiento del servicio que tienen algunos actores dentro del municipio ya que debido a la falta de mantenimientos y fallas constantes del servicio de energía la imagen de SELECTA se ve seriamente afectada si los voceros de las comunidades no entienden la diferencia, separación y dependencia de los servicios.

También vale la pena mencionar que con la planeación estratégica que quiere implementar la compañía las diversas áreas de esta reconocen la importancia de crear estrategias de marketing de la compañía que permita mejorar su imagen ante la población en general ya que manifiestan que la percepción de los usuarios impacta de manera directa los índices de recaudo de la compañía; incluso expresan que en los últimos años con miras a la mejora de la percepción de la empresa en la comunidad se ha venido ocupando en la mejora de la atención en la sede ubicada en el municipio, donde principalmente se ha trabajado en la atención oportuna de reclamos presentados por parte de la sociedad.

Por último, las actividades recomendadas por algunas de las áreas de la compañía para la mejora del posicionamiento en el municipio son actividades en la época de diciembre con las comunidades, actividades de capacitación con los jóvenes y realizar mercadeo a través de las bases de datos con las que cuenta la compañía.

### **7.1.2. Entes territoriales**

A los representantes de las municipalidades se les aplicaron las entrevistas en los anexos 7 y 8 y se encontró que en el gobierno local existe un desconocimiento preocupante del servicio

prestado en el municipio, al conversar con algunos concejales que se encuentran en su segundo o tercer periodo en la corporación manifiestan que apenas en el inicio del presente año, cuando se presentó el proyecto de ampliación del tiempo de la concesión por parte de un grupo de miembros del concejo conocieron realmente a qué labor prestaba la empresa y cuál era su función dentro de los servicios públicos del municipio; además, al entrevistar a algunos miembros de la alcaldía (incluyendo el área de comunicaciones de la misma) se pueden evidenciar los vacíos de información acerca del servicio que tienen los mismos; por ejemplo, no saben qué cobertura del servicio hay en el municipio y, sin embargo, son los encargados de mantener informada a la comunidad a través de sus boletines las novedades del servicio.

Otro tema importante de mencionar es que en el momento de la realización de estas entrevistas Electricaribe realizó un ajuste en su facturación por un error que se venía presentando hace un tiempo y esto impactó la tarifa del impuesto de alumbrado público y al referirse al tema la administración municipal como el concejo tenían la suficiente claridad con respecto a dicha situación, refiriéndose únicamente al disgusto de algunas comunidades por el aumento de la tarifa.

No obstante, estos actores destacan la iniciativa de la empresa para presentar proyectos de renovación y mejora del servicio y recomiendan que la compañía implemente el uso de redes sociales para tener una comunicación más expedita con los miembros de la comunidad ya que a través de estas se pueden compartir noticias de interés, reporte de fallas, mejoras realizadas o mantenimientos programados y las comunidades podrán tener un contacto directo con la compañía que además sea más interactivo; asimismo, propusieron que se hicieran eventos y campañas en los barrios que les permita informar lo que hacen a sus usuarios.

### **7.1.3. Líderes Comunitarios**

Los líderes comunitarios entrevistados con la entrevista en el anexo 6, conocían la diferencia entre el prestador de la energía eléctrica y el prestador del alumbrado público e incluso mencionaron que cuando se han acercado a la compañía a solicitar mejoras en sus comunidades han encontrado una respuesta positiva y ágil por parte de la organización; además, conocen que no es solo la voluntad de la empresa la que se requiere para hacer ampliaciones o mejoras en el servicio del municipio, sino que también se requiere voluntad política de la administración municipal y el Concejo. Mencionan también que la relación con SELECTA es muy buena y que estos contestan muy ágilmente sus inquietudes; por otro lado, el prestador de energía ELECTRICARIBE, según su opinión, aparte de prestar un pésimo servicio no se interesa por las comunidades y en las oportunidades que los han intentado contactar su respuesta no es expresa e incluso en ocasiones ni siquiera llega.

De igual manera, los líderes recomiendan a la organización más espacios con las comunidades a través de realizar reuniones con los diferentes barrios del municipio para conversar acerca del servicio con las mismas, que además la empresa participara en los eventos de recreación y salud llevados a cabo en la comunidad y que se hagan actividades con los niños y jóvenes.

#### **7.1.4. Medios de comunicación**

Los representantes de los medios de comunicación fueron entrevistados con el modelo presentado en el anexo 5 y por parte de los medios de comunicación más representativos de la comunidad consultados se puede decir en este punto de la investigación que de las empresas de servicios públicos que hacen presencia en el municipio, es Selecta de la cual los grupos comunales presentan menor número de quejas ya que en la gran mayoría del municipio se cuenta con el servicio, inclusive conocen la zona de cobertura de la empresa y saben que en municipios aledaños la compañía también es el operador del servicio.

Es importante también resaltar que los medios de comunicación, en su mayoría, también conocen la diferencia entre los prestadores del servicio e incluso mencionan una importante mejora del servicio prestado a la población en los últimos años, indican que el tiempo de respuesta de las solicitudes de los usuarios cada vez es más eficiente y que la atención brindada por parte de los colaboradores de la compañía es excepcional, incluso menciona que en las oportunidades en que ha habido inconformidades con las comunidades que afectan a la mayoría del municipio los directivos han estado prestos a estos temas e, incluso, han participado de los programas de radio del municipio con el fin de explicar y tener informadas a los grupos locales de los avances de cada inconveniente presentado.

Con los medios de comunicación del municipio se puede concluir que están bien informados de cómo funciona el sistema del alumbrado público en el municipio y manifiestan que las comunidades en su gran mayoría están a gusto con el servicio; sin embargo, resaltan que la empresa debería proporcionar más puntos de contacto para las comunidades, ya que actualmente en la oficina si alguien quiere presentar alguna queja o hacer una pregunta solo hay una persona que atiende y a pesar de que es muy diligente en ocasiones no puede atender a todo el que se acerca.

#### **7.1.5. Clientes**

En esta fase se entrevistaron tanto clientes persona natural como persona jurídica con las entrevistas encontradas en los anexos 3 y 4; inicialmente, se puede evidenciar la diferencia entre las apreciaciones de las personas naturales versus las apreciaciones de los gerentes de las personas jurídicas clientes de la empresa objeto de estudio, debido a que los segundos estaban mucho más empapados del correcto funcionamiento del servicio y diferenciaron de manera adecuada al prestador de la energía del prestador del alumbrado e incluso manifestaron conocer las bases del marco regulatorio del servicio; por otro lado, para las

personas naturales no es tan clara la diferencia entre las dos entidades incluso al momento de preguntarles si sabían el funcionamiento del alumbrado público, se refirieron a que cuando el voltaje bajaba se apagaban las lámparas del barrio, dando por sentado que una sola compañía presta el servicio.

Mencionan los entrevistados personas naturales al preguntarles por el contacto con la empresa de alumbrado público que se han acercado a la oficina de la compañía a solicitar les instalen un transformador en el barrio; sin embargo, como se explicó en el marco contextual, este tipo de mantenimientos y mejoras es responsabilidad del comercializador de energía y no del prestador del servicio de alumbrado público; no obstante, mencionan que el servicio es de suma importancia para las comunidades y que las veces que se han dirigido a la oficina de la compañía el personal ha sido muy amable y diligente; una vez les fue explicado la diferencia entre las empresas prestadoras de los servicios públicos en la comunidad los entrevistados manifestaron les gustaría que la empresa hiciera presencia en las comunidades para explicarles ese tipo de información y que además les gustaría que fueran un punto de conexión entre las comunidades y Electricaribe.

Por otro lado, los representantes de las personas jurídicas entrevistadas se muestran a gusto con el prestador de alumbrado público, incluso al preguntarles por fallas recientes que hayan tenido del servicio se refieren adecuadamente a que fue suspendido el servicio debido a un recorte de energía por parte de Electricaribe, incluso manifiestan que en los últimos años el servicio de iluminación pública ha mejorado en el municipio gracias a la renovación tecnológica y a la ampliación de personal de la compañía en el municipio, empero, reconocen además que hay mayor cantidad de inconvenientes en el área rural del municipio debido a que aún no han avanzado con la renovación tecnológica en dicha zona.

Uno de los aspectos que es importante resaltar es que la mayoría de los representantes de la comunidad entrevistados entienden que existe una relación estrecha y directa entre el servicio de energía y el servicio de alumbrado público, entienden que de la calidad del primero depende en una medida importante la prestación del segundo. Destacan algunos de los entrevistados que los tiempos de atención y la solución de problemas por parte de Selecta es mucho más expedita y oportuna que en el caso de Electricaribe, pero sienten malestar cuando la ausencia de energía afecta la seguridad y bienestar que proporciona la iluminación pública en horas de la noche. En cuanto a la relación entre ambos servicios, la mayor parte de las personas entrevistadas entienden que, además de la relación técnica del servicio, el impuesto también es cobrado por la empresa prestadora del servicio de energía.

Si bien los grupos de interés reconocen que existe una preocupación e intención de la empresa en mantener canales de interacción con la comunidad y conocer sus necesidades y problemas, también estos conjuntos reclaman mayor divulgación de información y mayor presencia en el ámbito local por parte de la compañía, lo anterior con la intención que los grupos locales conozcan más acerca del servicio, así como que la población conozca y se entere de los trabajos que la empresa adelanta en diferentes sectores del municipio y de qué manera se deben plantear las solicitudes para buscar la mejora del servicio. Con respecto a la divulgación, los entrevistados manifestaron la importancia de que la empresa haga presencia en redes sociales y aproveche estos medios de comunicación masivos para hacer contacto y difusión de los trabajos que se hacen en cada uno de los sectores del municipio.

Otro aspecto que se puede destacar de acuerdo con la opinión de los entrevistados es que existen reclamos y solicitudes de ampliación de cobertura del servicio especialmente en zonas rurales, las cuales hasta el momento no han sido solucionadas y generan malestar en las personas que pagan el impuesto de alumbrado público, pero sienten que no tienen una retribución directa



## **7.2.Etapa Cuantitativa**

Pasando a la fase cuantitativa de esta investigación, a continuación, se revisan y analizan los resultados de la encuesta aplicada a la muestra de la población, examinando las preguntas de manera individual y correlacional con el fin de obtener un diagnóstico de la situación de posicionamiento de la compañía en el municipio de Lorica - Córdoba:

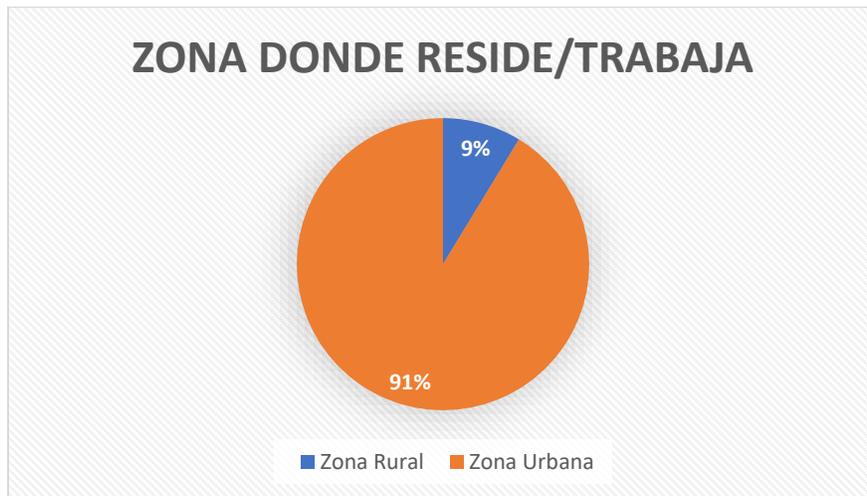
### **7.2.1. Caracterización demográfica**

Es importante iniciar con la caracterización demográfica de la muestra encuestada con el fin de darle información de interés a la compañía en cuanto a la posible segmentación de sus usuarios, ya que la segmentación es clave para que las estrategias de posicionamiento de marca se puedan orientar a la solución de necesidades específicas de los grupos de clientes atendidos por la compañía y de esta manera poder darle valor a la marca gracias al valor que esta le genera a sus consumidores, para esto también es clave definir el target de la compañía, ya que no se pueden centrar los esfuerzos en todos los frentes al mismo tiempo, sobre todo cuando se va a empezar con este tipo de estrategias, por tanto es crucial que se defina inicialmente a que segmento o segmentos definidos por la compañía se apuntaran los esfuerzos con las estrategias propuestas en esta investigación.

Inicialmente, se puede observar que la mayoría de la muestra encuestada (91,3 %) vive y/o trabaja en la zona urbana del municipio de Lorica (ilustración 6), esto indica, según lo conversado con el gerente de la compañía (Lara S, 2018) que estas personas cuentan con mayor cobertura del servicio de alumbrado público, debido a que el mismo se presta casi a la totalidad de la población urbana del municipio; incluso el 82,4 % de los encuestados está localizado en dichas zonas desde hace más de cinco (5) años, y el 10,3 % desde hace tres (3) años y menos de cinco (5) años (ilustración 7); por lo que se puede deducir en este punto que es altamente probable que estas

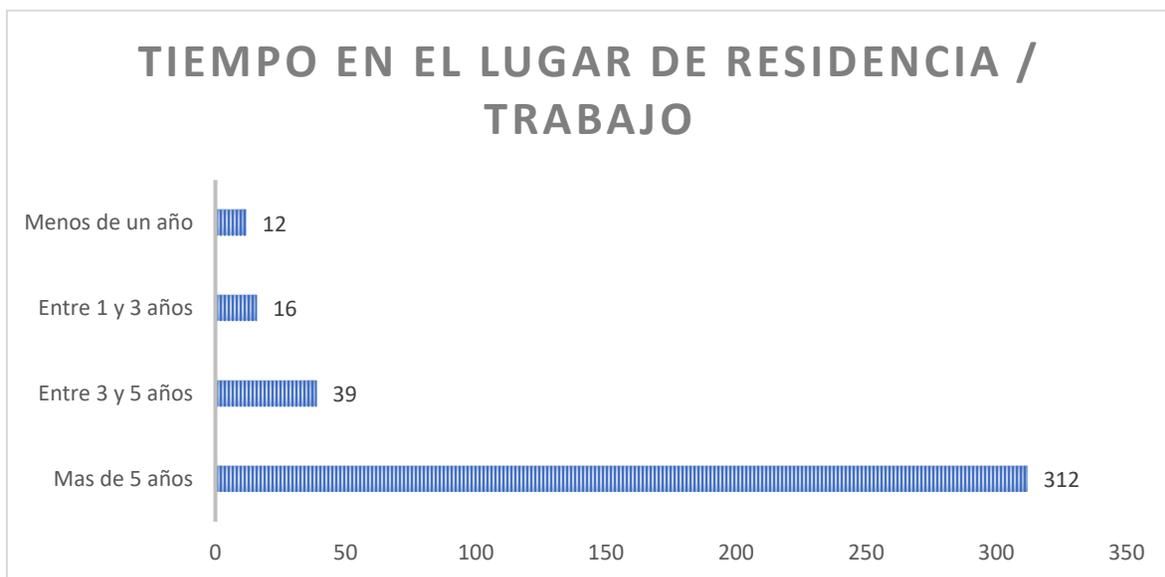
personas en el tiempo que han estado en dichas zonas han tenido un mínimo conocimiento del servicio de alumbrado público y la empresa que presta el mismo.

*Ilustración 6 Áreas de residencia/trabajo de los encuestados*



Fuentes: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta.

*Ilustración 7 Tiempo en el área de residencia/trabajo de los encuestados*

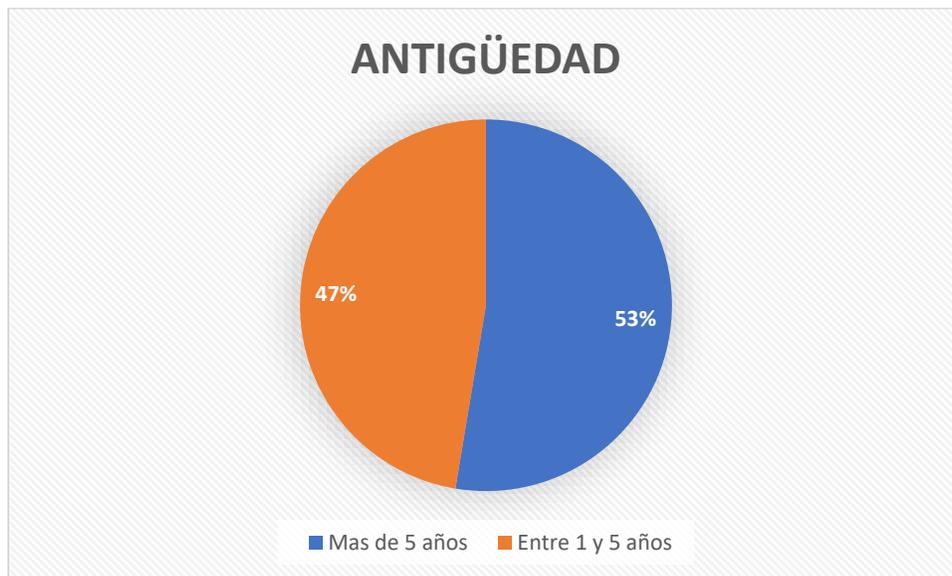


Fuentes: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta.

Siguiendo con las cifras demográficas, es importante tener en cuenta que fueron encuestadas 19 personas jurídicas del municipio, pertenecientes a los diferentes sectores que atiende

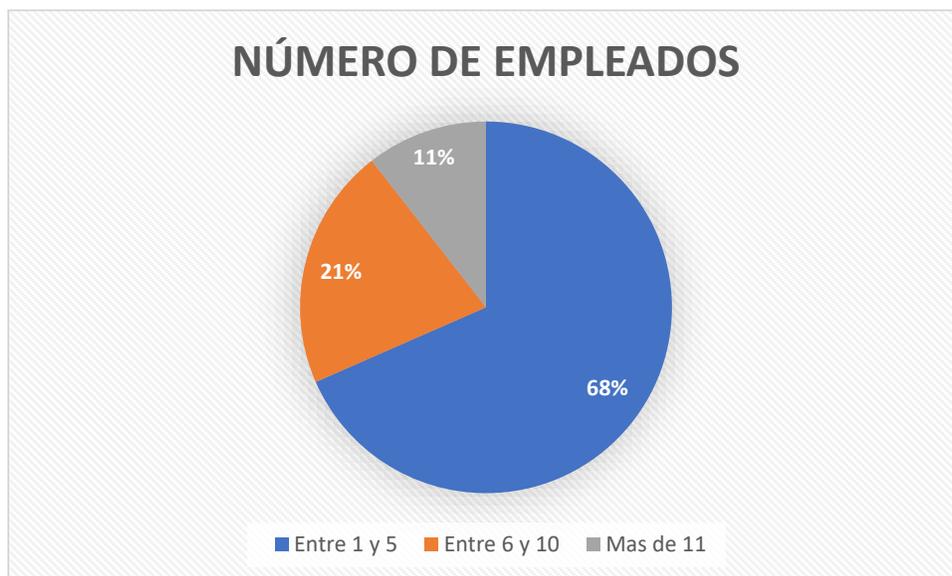
SELECTA (comercial, industrial, oficial y especial), de estos encuestados el 53 % tiene más de 5 años de experiencia en el sector en el que laboran (ilustración 8), el 68 % tienen menos de 6 empleados (ilustración 9) y el 95 % cuentan con máximo 2 sucursales en la población (ilustración 10).

*Ilustración 8 Experiencia en el sector*



Fuentes: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta.

*Ilustración 9 Número de empleados*



Fuentes: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta.

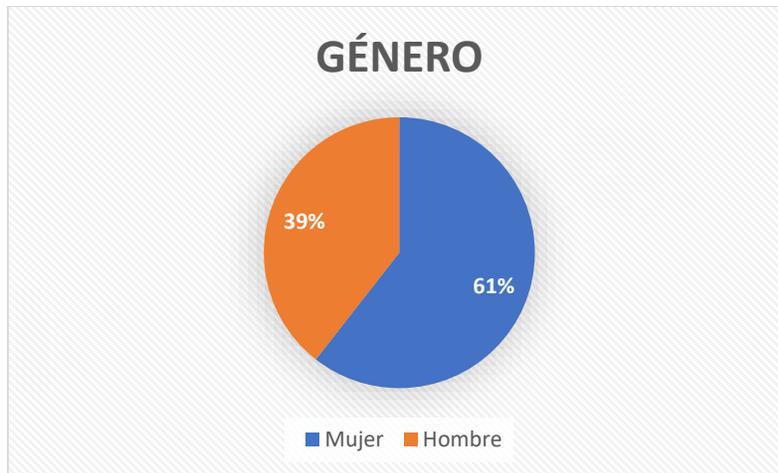
*Ilustración 10 Número de sucursales en la población*



Fuentes: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta.

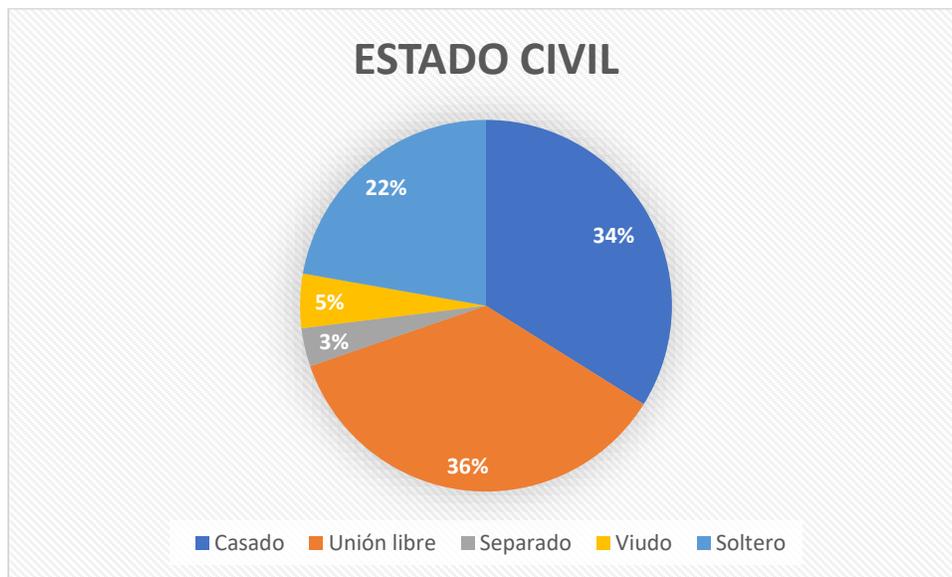
Además, se entrevistaron 360 personas naturales en los estratos 1, 2 y 3, el 61 % mujeres y el 39 % hombres (ilustración 11); entre los entrevistados el 70 % vive en pareja, el 34 % casados y el 36 % en unión libre y el 30 % restante, el 3 % son separados, el 5 % viudos y el 22 % solteros (ilustración 12); el 56 % de los encuestados se encuentran entre los 25 y 45 años (ilustración 13); el 43 % de los encuestados es bachiller y el 38 % tienen solo educación básica primaria y el 18 % tiene educación superior, técnico, universidad o postgrado (ilustración 14); por último, de la población de personas naturales encuestadas el 34 % son amas de casa, el 30 % son independientes, el 21 % empleados, el 3 % estudiantes y el 12 % desempleados (ilustración 15).

*Ilustración 11 Género*



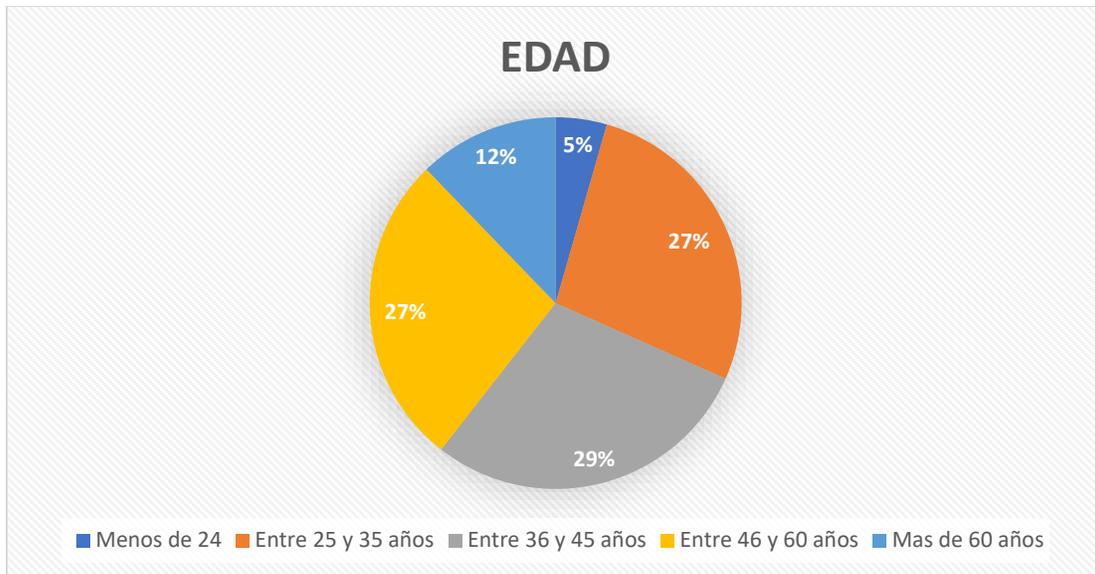
Fuentes: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta.

*Ilustración 12 Estado civil*



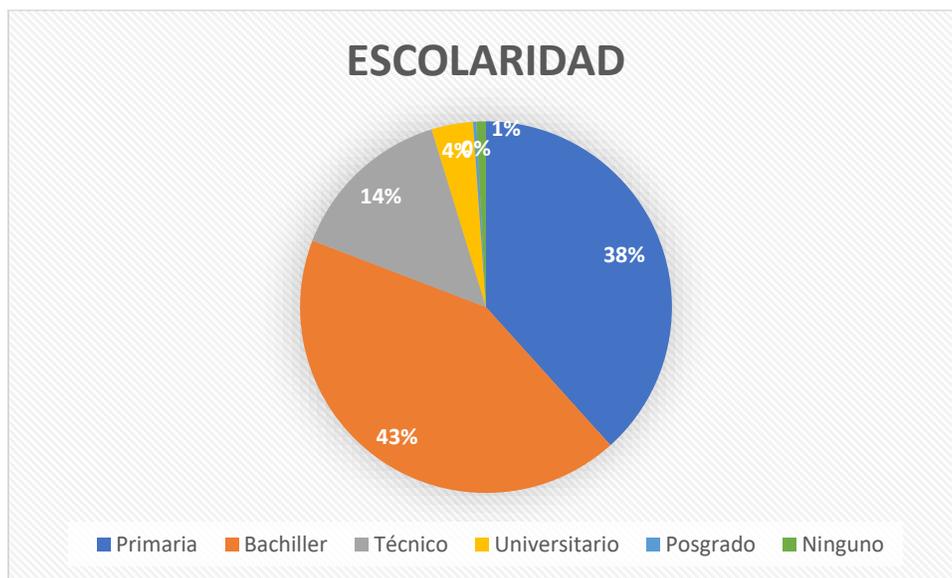
Fuentes: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta.

*Ilustración 13 Edad*



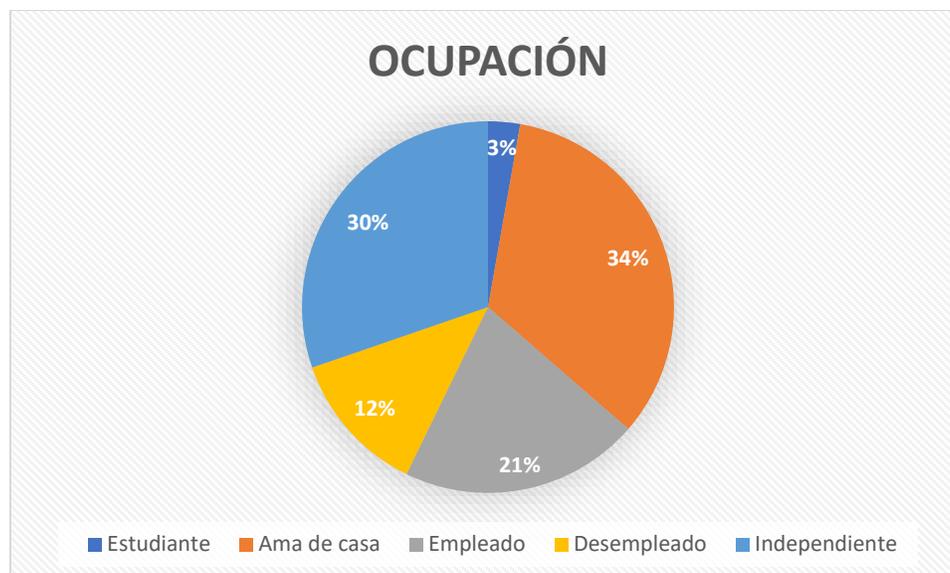
Fuentes: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta.

Ilustración 14 Nivel de escolaridad



Fuentes: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta.

Ilustración 15 Ocupación



Fuentes: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta.

### ***7.2.2. Conocimiento de los actores en el municipio***

Parte de la problemática que el sr Lara (2018) mencionó y que, además, se pudo evidenciar en algunas de las entrevistas realizadas a algunos actores del municipio en la fase cualitativa de la investigación, es que la empresa a menudo suele ser confundida por los usuarios en la población con la empresa prestadora del servicio de energía domiciliaria, Electricaribe (ECA), que como se mencionó anteriormente en esta investigación, tiene una serie de inconvenientes que afectan su imagen en la zona, lo cual no es positivo para el posicionamiento asertivo de la marca en la misma ya que la identidad de la compañía se comunica a través de su marca y esto le permite diferenciarse de otros actores del mercado; por esto como parte de este estudio se consultó a los encuestados algunos temas generales acerca de la imagen que para ellos tiene ECA y así mismo se hizo con SELECTA de manera que se pudiesen comparar los resultados y determinar qué tanto afecta la imagen de la primera a la empresa investigada, es importante comprender en este aspecto que las marcas son percibidas por sus usuarios en muchas oportunidades con

características humanas y entender que estas tienen vida es un factor clave para construir estrategias de diferenciación.

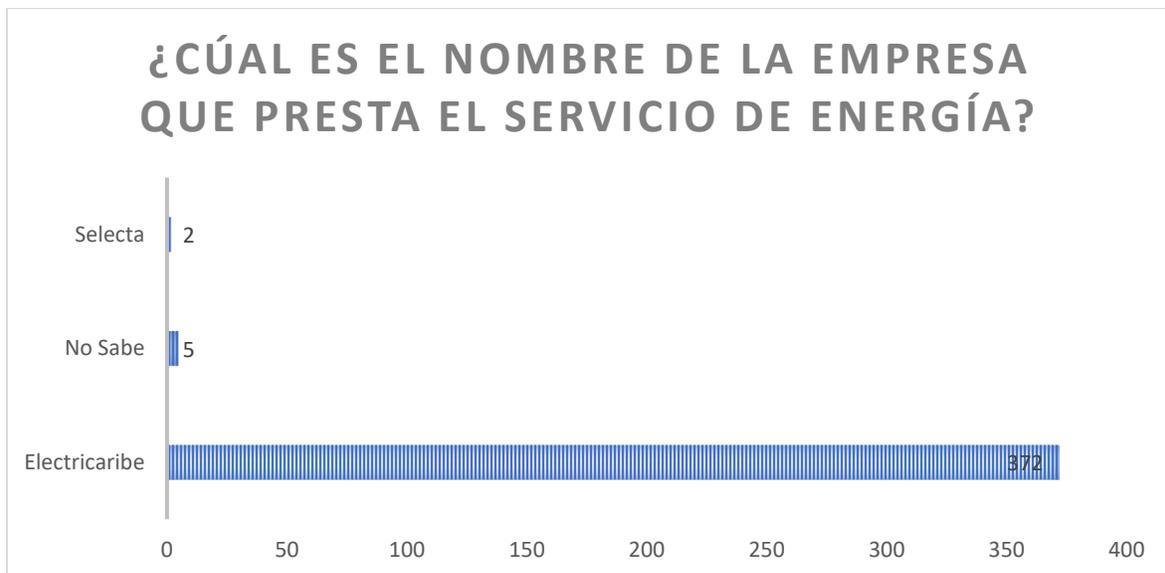
Se inició preguntándole a los encuestados si conocían la empresa prestadora del servicio de energía en el municipio (ECA), la gran mayoría de estos (99%) respondió que la conoce (ilustración 16) y el 98% de los encuestados la identificó adecuadamente mencionando su nombre (ilustración 17). Por otro lado, al hacer estas mismas preguntas a la muestra acerca de SELECTA, el 81 % de los encuestados dice conocer la empresa que presta el servicio de alumbrado público en el municipio (ilustración 18); sin embargo, solo el 50 % de estos la reconoce adecuadamente como SELECTA, 19 % la confunde con ECA y el 31 % no sabe cómo se llama la empresa que presta el servicio (ilustración 19).

*Ilustración 16 Conoce la empresa prestadora del servicio de energía*



Fuentes: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta.

*Ilustración 17 Nombre de la empresa que presta el servicio de energía*



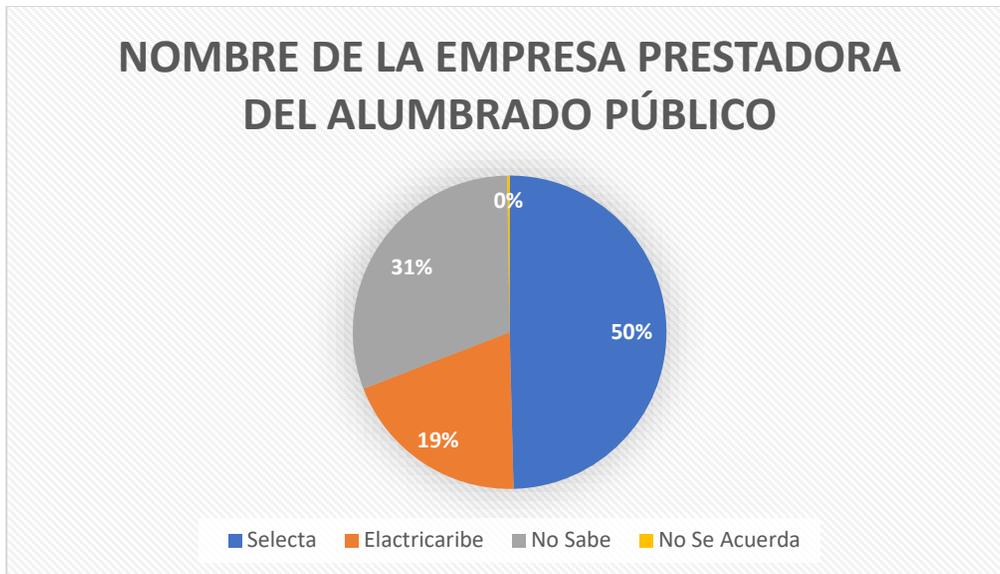
Fuentes: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta.

*Ilustración 18* Conoce la empresa prestadora del servicio de alumbrado público (AP)



Fuentes: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta.

*Ilustración 19* Nombre de la empresa que presta el servicio de AP



Fuentes: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta.

Quienes identifican correctamente a SELECTA como prestadora del alumbrado público (AP) son personas ubicadas tanto en la zona urbana como en la zona rural del municipio; sin embargo, el 78 % (146 personas de 188 que la reconocen adecuadamente) de estas personas están ubicadas en el estrato 1 y 31 % son independientes, 25 % son empleados, el 21 % son amas de casa, el 13 % son desempleados y el 10 % son estudiantes, así mismo 14 de 19 empresas encuestadas reconocen a SELECTA como prestadora del AP en el municipio.

Por otro lado, quienes creen que el prestador del AP es ECA (74 personas) están ubicados en un 93 % en la zona urbana, en las zonas del Seis de Enero (19 %), San Carlos (14 %) y El Progreso (14 %) es donde más se presenta del total de los que identificaron a ECA como prestador del AP, la confusión del total las personas encuestadas en dichas zonas quienes confundieron a ECA como prestador del AP fueron el 25 %, 25 % y 34 % de los encuestados en cada zona respectivamente; como pasa con los encuestados que lo reconocen de manera correcta la mayoría (93 %) se ubica en el estrato 1 y el 30 % indicó conocer a la empresa hace más de 5 años;; sin embargo, para este caso el 43 % de las personas son amas de casa, el 30% son

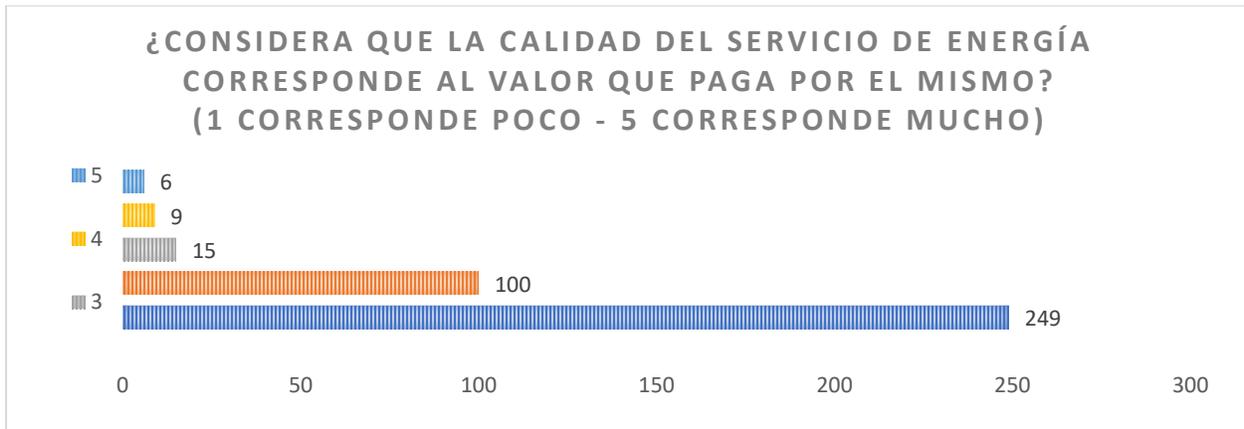
independientes y el 11 % empleados. Esto indica que el estrato 1 es donde más confusión existe entre las compañías en el municipio y que existen 3 zonas de mayor confusión entre las empresas.

### ***7.2.3. Calidad y satisfacción***

Vale la pena mencionar que las empresas que miden este tipo de variables obtienen una ventaja en el mercado en cuanto a su posicionamiento ya que al administrar estas variables se pueden establecer estrategias para aumentar y mejorar la percepción de estas entre los usuarios puede traducirse en preferencia y posicionamiento de marca y el reto para las compañías es lograr modelar la percepción de los usuarios para así lograr el posicionamiento deseado como lo mencionan.

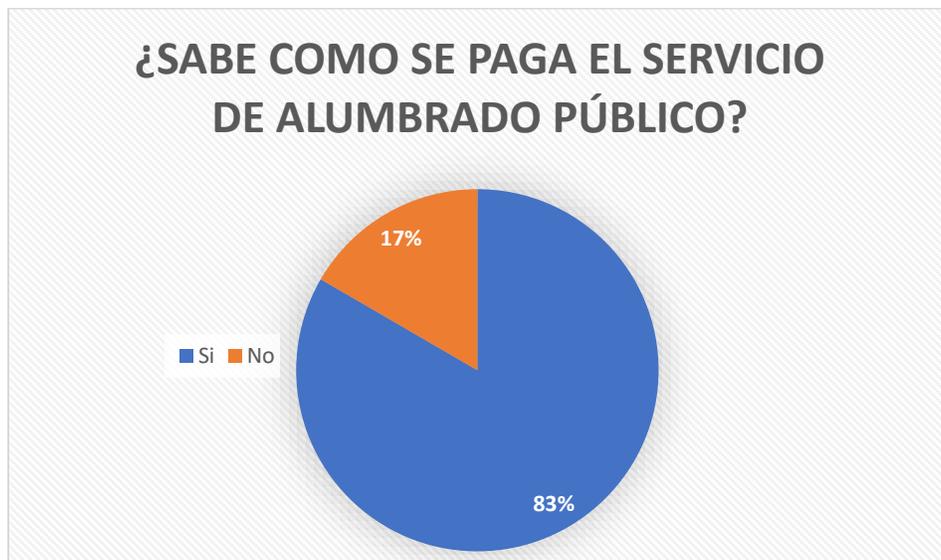
Se pudo identificar que la compañía Selecta es más reconocida principalmente por el voz a voz, ya que 50 % de las personas que la confunden con ECA indicaron conocer la empresa a través de amigos o familiares; además, el tema del pago del servicio a través del recibo de la energía es parte del inconveniente, ya que el 20 % de las personas que confundieron el prestador del AP con ECA manifestaron haber conocido la empresa por el recibo de pago, lo que afecta la apreciación de la marca de SELECTA ya que el 92 % de los encuestados (ilustración 20) consideran que el valor pagado por el servicio de ECA corresponde poco a la calidad que reciben; es importante también aclarar que los usuarios tienen claro el método de pago del servicio, ya que el 83 % de los usuarios (ilustración 21) identifica correctamente el método de pago del impuesto al servicio de alumbrado público (la factura del prestador de energía ECA); sin embargo, a diferencia de lo manifestado con respecto a ECA el 72 % de los encuestados manifestaron no estar de acuerdo con la calidad recibida versus el precio pagado por el servicio (ilustración 22) y el 6 % manifestó estar a favor de esta relación a diferencia del caso de ECA donde solo el 4 % (ilustración 20) manifestó estar a favor de esta relación y, por último, el 8 % la identificó como ECA por algo que escuchó en la radio y el 3 % la identificó como ECA por la alcaldía.

Ilustración 20 Calidad del servicio de energía vs valor pagado por el mismo



Fuentes: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta.

Ilustración 21 Sabe cómo se paga el servicio de Alumbrado público



Fuentes: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta.

Ilustración 22 Calidad del servicio de alumbrado público vs valor pagado por el mismo



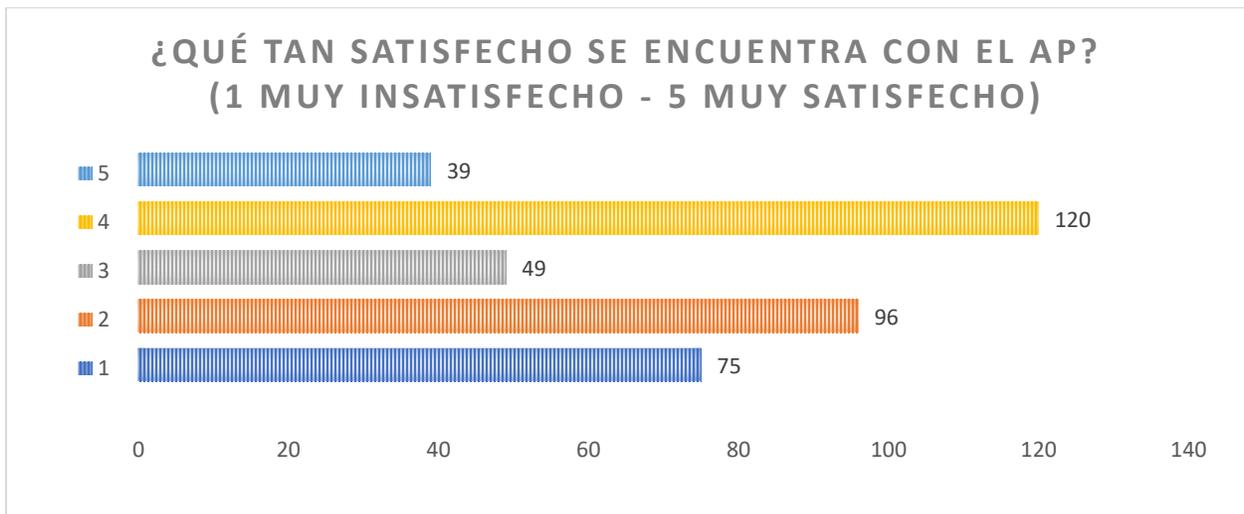
Fuentes: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta.

También se pudo determinar que los usuarios del servicio prestado por SELECTA, aunque se presente confusión de la marca del 19% con Electricaribe y que un 31% ni siquiera recuerde la marca (ilustración 19), al preguntarles sobre la satisfacción con el servicio de alumbrado público (AP) el 42% manifestó encontrarse satisfecho con el mismo (ilustración 23), esto a pesar de que como vemos en la ilustración 22 el 53 % de los encuestados considera que el servicio de alumbrado público es muy caro para la calidad del mismo; profundizando en aquellos encuestados que indicaron que se encontraban satisfechos con el servicio es importante destacar que, el 74% se encuentra en el estrato 1 y en los barrios El Progreso, San Carlos, San Pedro y Seis de Enero se encuentra el mayor grado de satisfacción con el servicio, así mismo también se puede decir el 47 % de las empresas encuestadas manifiestan encontrarse satisfechos con el servicio de AP.

Por otro lado el 41 % de los encuestados manifestó estar satisfecho con el prestador del servicio en la población (ilustración 24); es decir, con la empresa objeto de esta investigación, donde el mismo porcentaje de empresas que en el caso anterior manifestaron estar satisfechas con la empresa que presta el servicio (47 %), el 75 % de las personas satisfechas encuestadas pertenecen al estrato 1 y son el 39 % de la muestra encuestada perteneciente a dicho estrato; así mismo, el comportamiento en los barrios encuestados corresponde en las mismas proporciones a

la pregunta anterior. A pesar de esto, el 88 % de los encuestados manifestó que la percepción de la calidad de servicio afecta mucho su voluntad de pago (ilustración 25) y aquí se encuentra una oportunidad para la compañía ya que en general los usuarios se encuentran satisfechos con la organización que opera el servicio (Selecta) sin embargo su percepción de calidad del servicio es baja.

Ilustración 23 Satisfacción con el servicio de Alumbrado Público (AP)



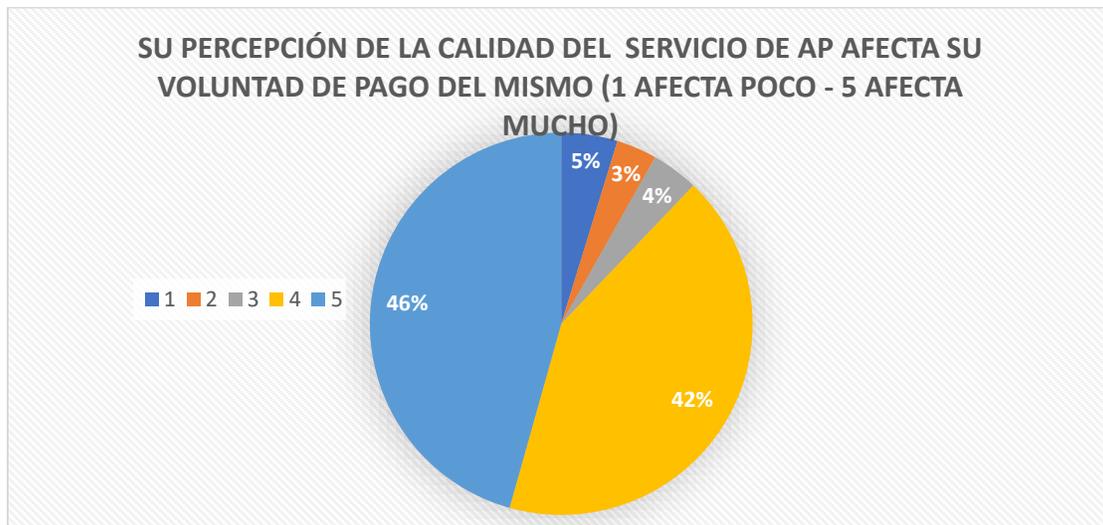
Fuentes: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta.

Ilustración 24 Nivel de satisfacción con la empresa prestadora del alumbrado público



Fuentes: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta.

*Ilustración 25 La percepción de la calidad del servicio de AP afecta su voluntad de pago*



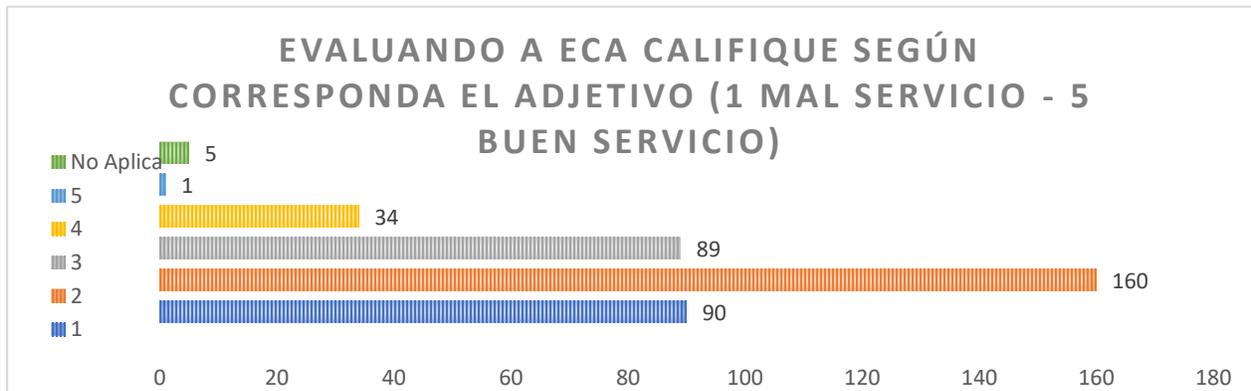
Fuentes: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta.

#### ***7.2.4. Escalas diferenciales y comparación entre el prestador de energía del municipio y la empresa objeto de esta investigación***

Debido a la confusión que se presenta en los usuarios entre las dos compañías, en esta investigación se diseñaron dentro del instrumento aplicado a la muestra, unas preguntas orientadas a calificar los atributos de cada compañía con el fin de comparar lo que manifiestan de las mismas; primero se evaluó el servicio, para ECA los encuestados en un 70 % manifestaron que consideran que la compañía presta un mal servicio a la comunidad (ilustración 26), de estos el 91 % vive en zona urbana, las personas que manifestaron que la compañía presta un mal servicio representan el 68 % del estrato 1, el 64 % del estrato 2, el 43 % del estrato 3 y el 53 % de las empresas encuestadas en la muestra total, lo que indica que la empresa se caracteriza en el municipio como una empresa que no presta un buen servicio; por parte de SELECTA al hacer la misma pregunta a la comunidad el 42 % considera que presta un buen servicio y solo el 28 % considera que el servicio prestado por la empresa en la población es malo, de estos últimos el 93

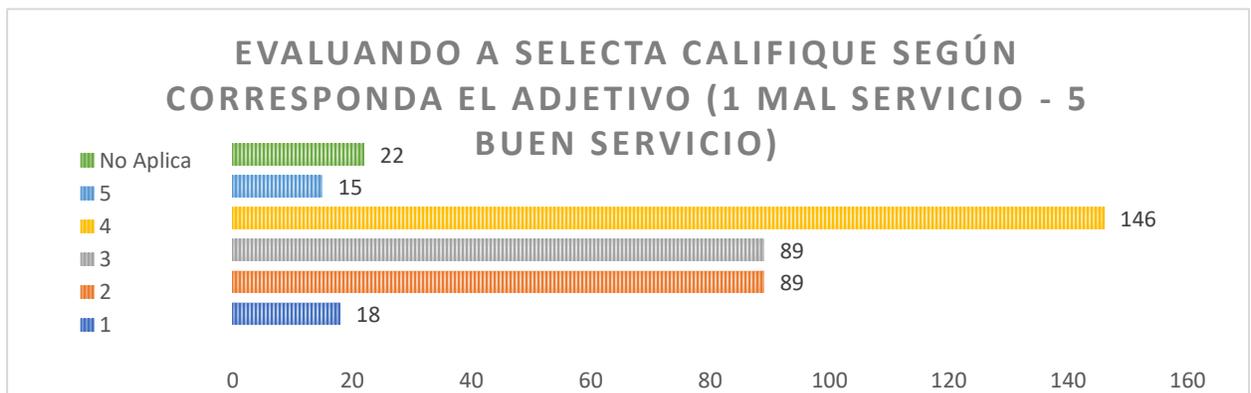
% representa el estrato 1 y en las zonas La Gloria, Invasión, Nueva Granada, Seis de Enero y Bajo Kennedy son las que más consideran que la compañía presta un mal servicio ya que el 68 %, 67 %, 47 %, 44 % y 42 % de los encuestados en cada zona respectivamente consideran que el servicio prestado por la compañía es malo.

Ilustración 26 Evaluando a ECA califique según corresponda el adjetivo: 1 mal servicio - 5 buen servicio



Fuentes: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta.

Ilustración 27 Evaluando a Selecta califique según corresponda el adjetivo: 1 mal servicio - 5 buen servicio

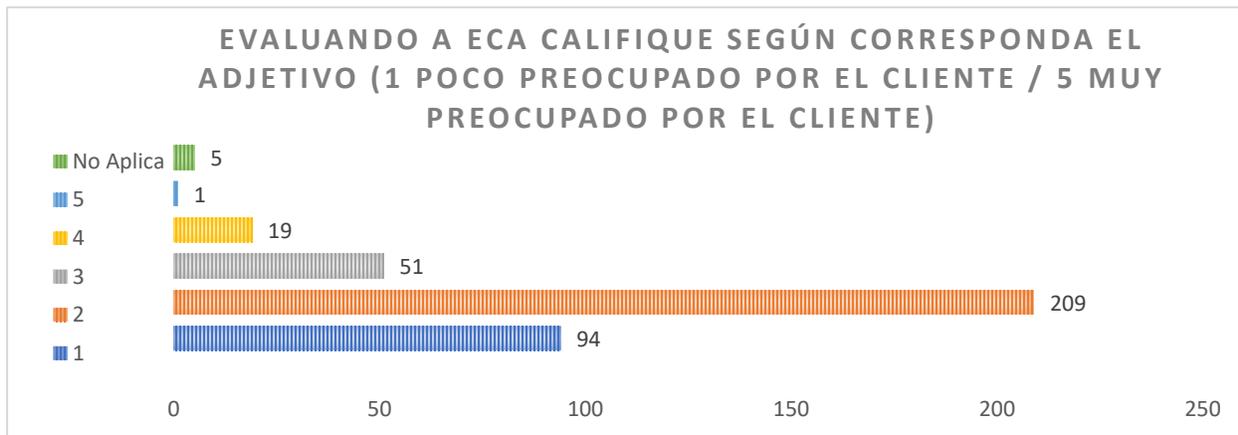


Fuentes: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta.

También se le preguntó a los encuestados acerca de la preocupación por el cliente que muestran las dos compañías, el 80 % de los encuestados manifestaron que ECA no se preocupa por el cliente (ilustración 28), frente a SELECTA donde el 38 % de los encuestados manifestaron que la compañía no se preocupa por sus clientes (ilustración 29); por otro lado, solo el 5 % de los

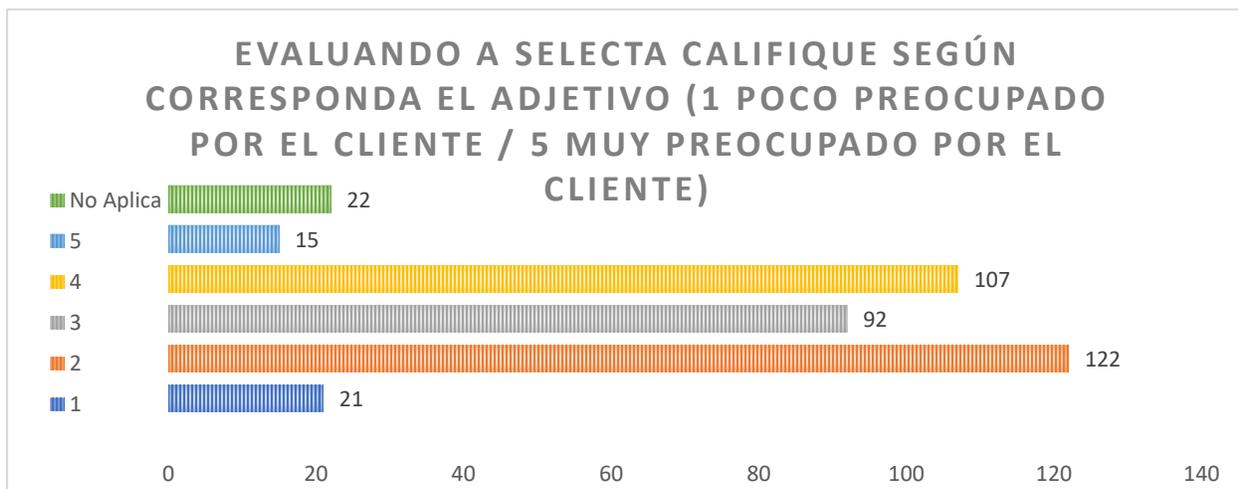
encuestados manifestó que consideraban que ECA se preocupa mucho por sus clientes, mientras que el 32 % declaró que SELECTA se preocupa mucho por sus clientes.

*Ilustración 28 Evaluando a ECA califique según corresponda el adjetivo: 1 poco preocupado por el cliente / 5 muy preocupado por el cliente*



Fuentes: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta.

*Ilustración 29 Evaluando a SELECTA califique según corresponda el adjetivo: 1 poco preocupado por el cliente / 5 muy preocupado por el cliente*

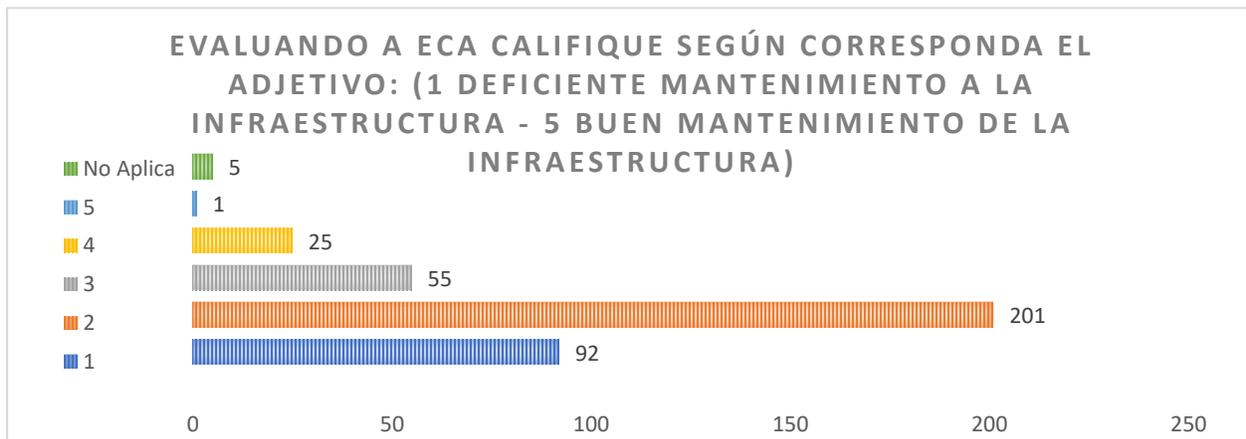


Fuentes: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta.

Otro tema que le fue consultado a la muestra es su percepción acerca del mantenimiento realizado por las compañías a los equipos requeridos para prestar un mejor servicio, a esto el 77

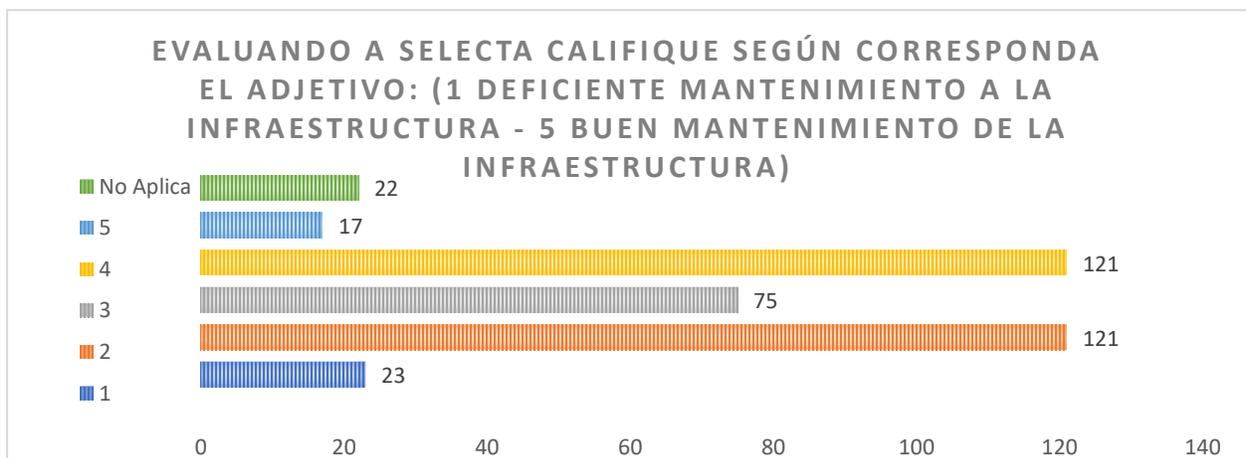
% de los encuestados mencionó que ECA realizaba deficiente mantenimiento a la infraestructura (ilustración 30) y el 38 % (144 encuestados) manifestó que SELECTA realiza deficiente mantenimiento a la infraestructura (ilustración 31), esto es importante ya que 29 % de estos encuestados indicaron que conocían a la empresa que prestaba el servicio del alumbrado público como ELECTRICARIBE; por tanto, existe una oportunidad importante de mejorar este indicador que se abordará en el apartado de recomendaciones.

*Ilustración 30 Evaluando a ECA califique según corresponda el adjetivo: 1 deficiente mantenimiento a la infraestructura - 5 buen mantenimiento de la infraestructura*



Fuentes: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta.

*Ilustración 31 Evaluando a SELECTA califique según corresponda el adjetivo: 1 deficiente mantenimiento a la infraestructura - 5 buen mantenimiento de la infraestructura*

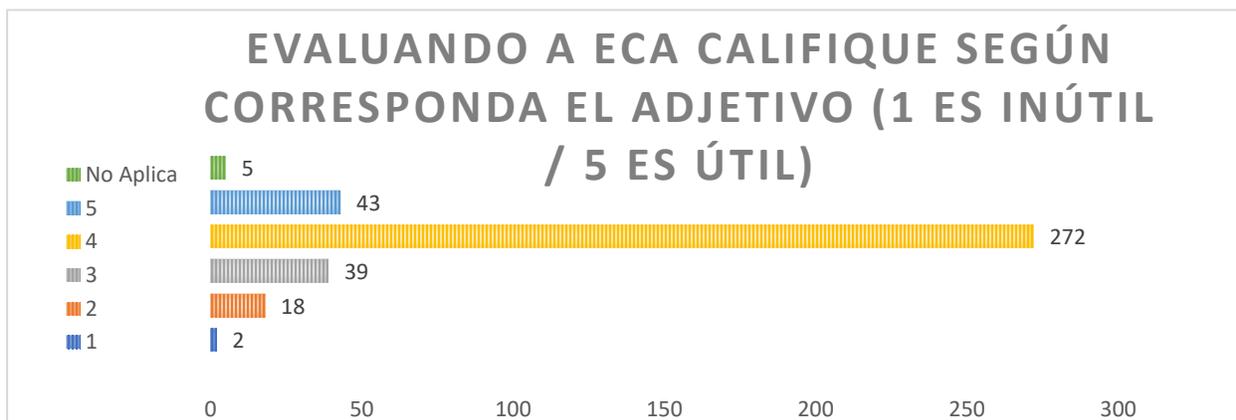


Fuentes: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta.

Al revisar la utilidad de los servicios, los encuestados manifestaron en un 83 % (ilustración 32) que consideraban útil el servicio de energía eléctrica; sin embargo, al consultarles sobre la percepción de calidad del mismo el 53 % manifestó que consideraba el servicio de baja calidad (ilustración 33); por otra parte, para el caso del alumbrado público, el 85 % de los encuestados encontraron de gran utilidad el servicio (ilustración 34); sin embargo, un 56 % (214 personas) de los encuestados no calificó el servicio de alta calidad, como se mostraba en el apartado anterior (ilustración 35), y de esta cifra un 33 % corresponde a las personas que confundieron las compañías y piensa que el prestador del alumbrado público es ECA.

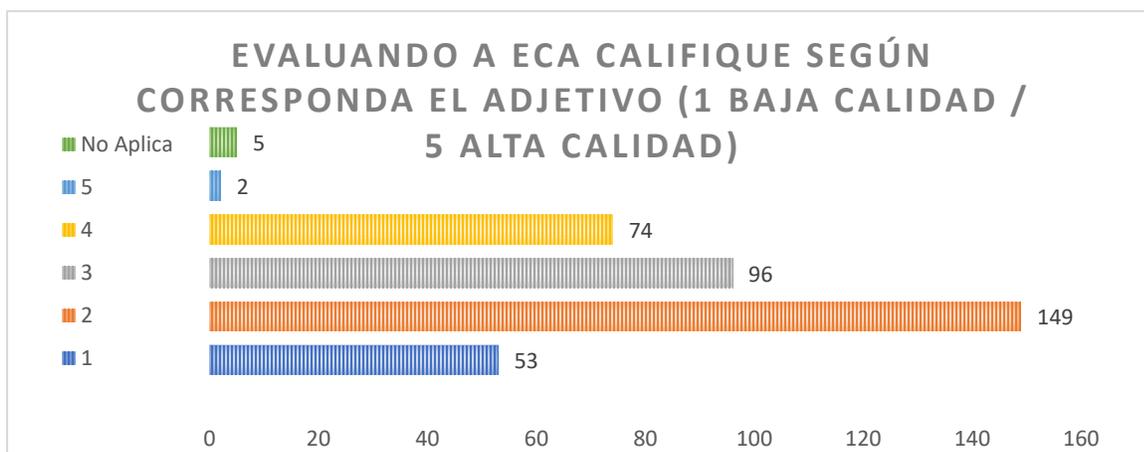
Además, a los encuestados se les consultó acerca de la percepción de intermitencia en los servicios, el 31 % de los encuestados indicó que el servicio de ECA es constante y el 45 % indicó que no era constante ni intermitente (ilustración 36); sin embargo, y a pesar de que el servicio de SELECTA depende del flujo de energía eléctrica suministrado por ECA, al hacerles la misma pregunta a los encuestados acerca del AP solo el 17% indicó que el servicio de AP es constante y el 38% que no era constante ni intermitente, también es importante tener en cuenta que el 39 % de estos indicaron que el servicio de AP es intermitente (ilustración 37); de estos la mayor porción estaban ubicado en Seis de Enero, donde el 27 % de los encuestados en la zona manifestaron percibir el servicio intermitente y en San Carlos, donde el 43 % de los encuestados en la zona manifestaron lo mismo; esto es un factor clave para la marca ya que por su nivel de utilidad percibido por los usuarios estos esperan que el servicio sea constante, por tanto, es otra oportunidad de mejora para la misma que será tomada en cuenta en el parte de recomendaciones.

Ilustración 32 Evaluando a ECA califique según corresponda el adjetivo: 1 es inútil - 5 es útil



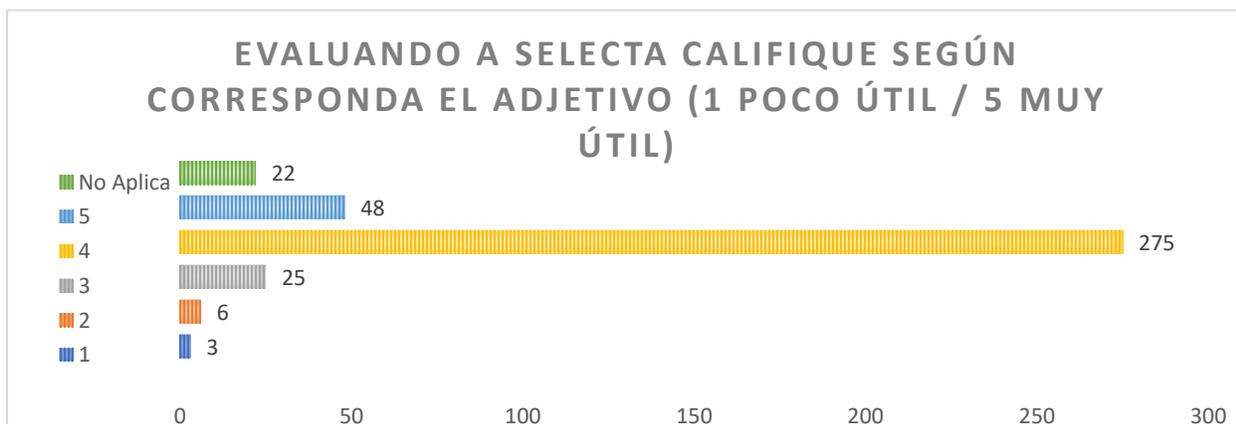
Fuentes: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta.

Ilustración 33 Evaluando a ECA califique según corresponda el adjetivo: 1 baja calidad / 5 alta calidad



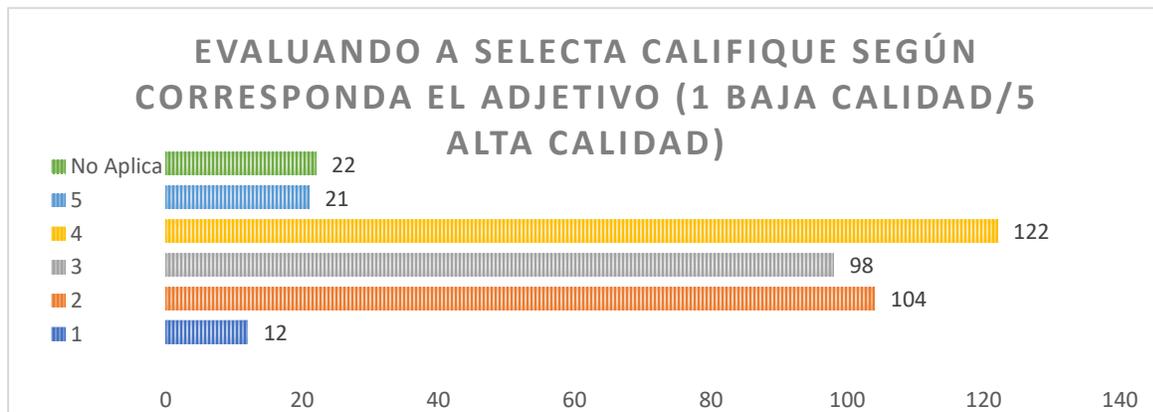
Fuentes: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta.

Ilustración 34 Evaluando a SELECTA califique según corresponda el adjetivo: 1 es poco útil - 5 es muy útil



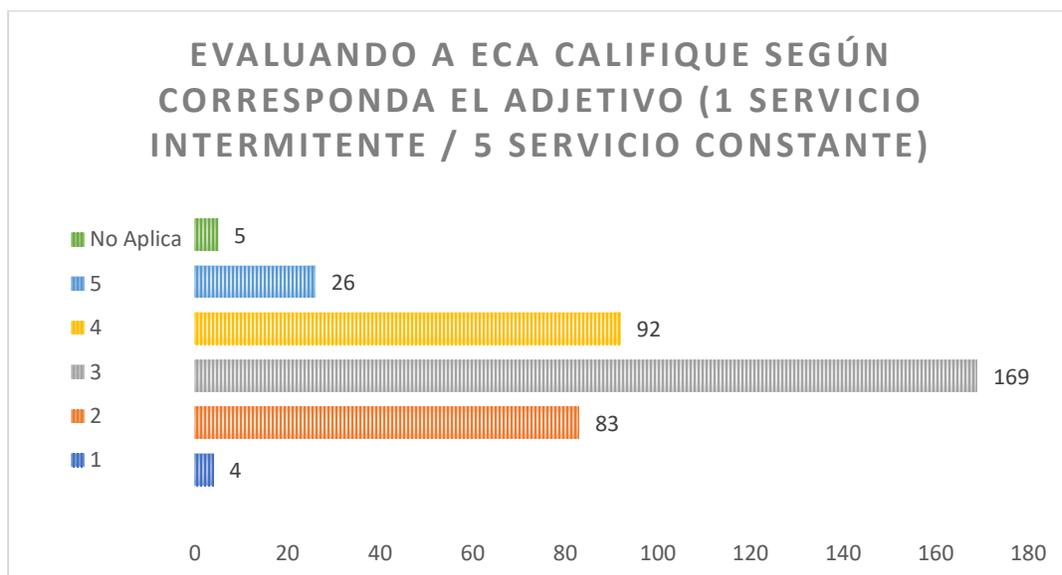
Fuentes: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta.

Ilustración 35 Evaluando a SELECTA califique según corresponda el adjetivo: 1 baja calidad / 5 alta calidad



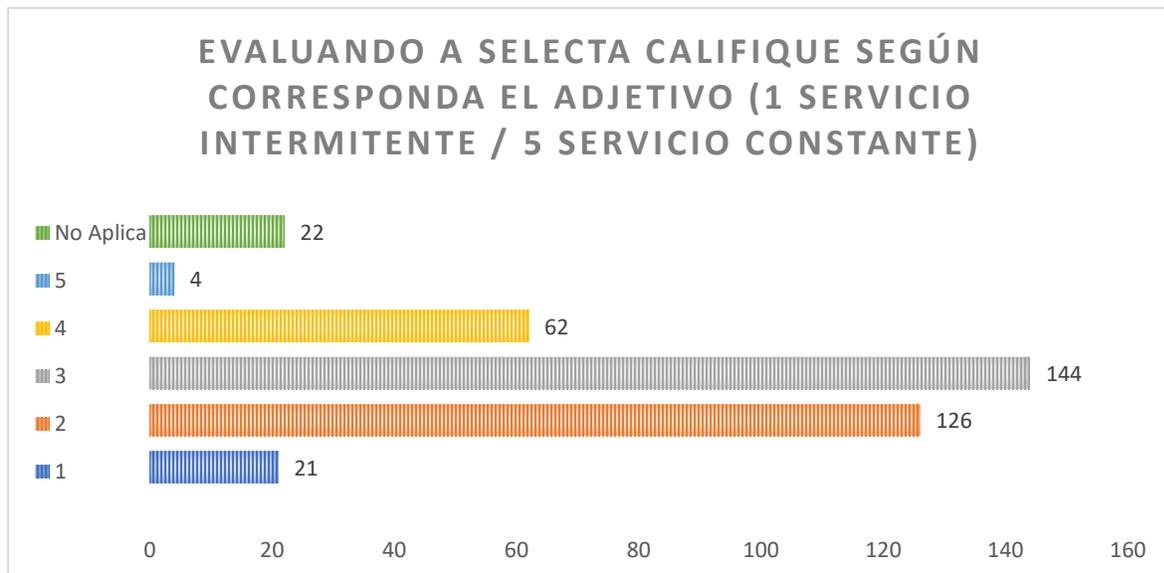
Fuentes: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta.

Ilustración 36 Evaluando a ECA califique según corresponda el adjetivo: 1 Servicio intermitente / 5 Servicio constante



Fuentes: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta.

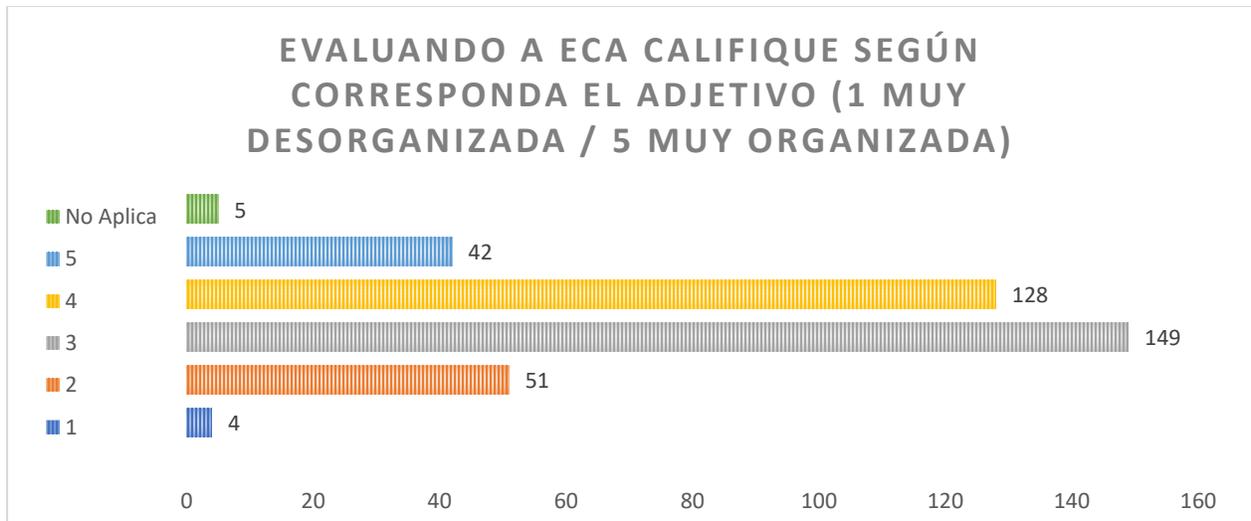
*Ilustración 37 Evaluando a SELECTA califique según corresponda el adjetivo: 1 Servicio intermitente / 5 Servicio constante*



Fuentes: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta.

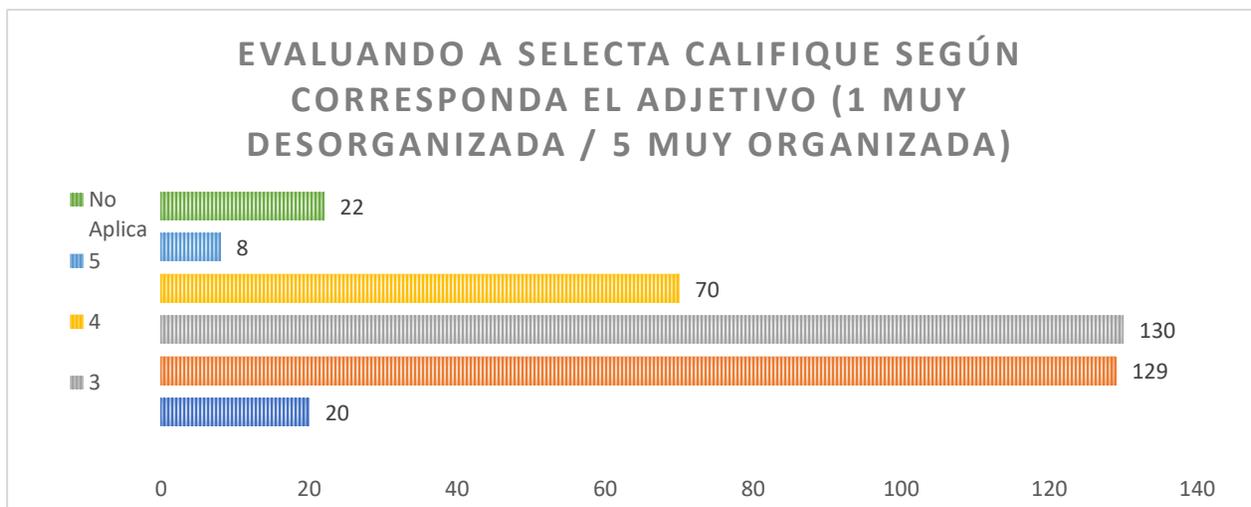
Por último, de estas preguntas diseñadas para la comparación de las compañías se le preguntó a los usuarios encuestados qué opinión tenían acerca de la organización de las compañías, por un lado el 45 % de los encuestados calificaron a ECA como muy organizada (ilustración 37) y el 40 % no la juzga ni organizada ni desorganizada; por otro lado, en este punto a SELECTA no le fue muy bien ya que solo el 21 % de los encuestados la consideraron organizada (ilustración 38) y el 34 % no la piensan ni organizada ni desorganizada, lo que indica que los usuarios del municipio de Lorica consideran que el prestador de alumbrado público en el municipio no es una compañía organizada.

*Ilustración 38 Evaluando a ECA califique según corresponda el adjetivo: 1 muy desorganizada / 5 muy organizada*



Fuentes: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta.

*Ilustración 39 Evaluando a SELECTA califique según corresponda el adjetivo: 1 muy desorganizada / 5 muy organizada*



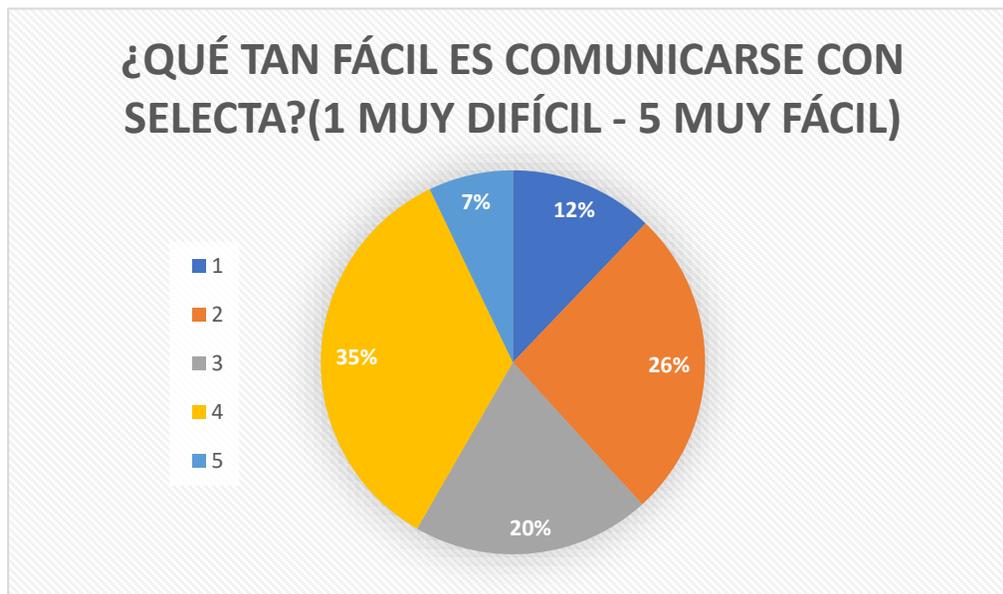
Fuentes: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta.

### ***7.2.5. Comunicación y calidad de servicio percibido por la comunidad***

En el instrumento también se orientaron algunas preguntas referentes a la facilidad de comunicación con la marca y la solución de inconvenientes por parte de la misma debido a que cuando se implementa la gerencia de la marca se debe entender y tener en cuenta los impactos de las tecnología y el cambio de los medios de comunicación de los usuarios a través del tiempo ya

que esto contribuye a la generación de mejores resultados en la implementación de las estrategias, se pudo determinar que el 42 % de la población encuestada le otorgó a la organización puntajes más altos referentes a la facilidad de comunicación con la marca, mientras que solo el 38 % contestó que la comunicación con la empresa era difícil (ilustración 40), lo que significa que la mayoría de los encuestados percibe la comunicación con la marca como fácil; es importante tener en cuenta que dentro del grupo de encuestados que indicaron que la comunicación con la empresa era difícil se encuentran el 21 % empresas encuestadas, el 42 % de los usuarios estrato 1 encuestados y el 32 % de los usuarios estrato 2 encuestados, se puede determinar con esto que la marca debe buscar formas y canales de comunicación que le perciban más fáciles sus usuarios de estos estratos.

*Ilustración 40 Como considera que es la comunicación con SELECTA: 1 muy difícil - 5 muy fácil*



Fuentes: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta.

Como se ha mencionado se realizaron preguntas relacionadas con las peticiones, quejas y reclamos (PQR) que presentan los usuarios y con estas se pudo determinar que el porcentaje dentro de la muestra de usuarios que presenta PQR en la compañía es del 32 % (ilustración 41) ,

y de este grupo de personas el 60 % son mujeres quienes presentan las PQR y el 74 % tienen solo la primaria o el bachillerado como nivel de estudios, también es importante resaltar que el 58 % de quienes presentan PQR se encuentran satisfechos con el servicio de alumbrado público. Las mayores proporciones de zonas encuestadas que presentan reclamos en la compañía son San Pedro, Seis de Enero, San Carlos y Finzenú donde el porcentaje de personas encuestadas en el barrio versus las que manifestaron que presentaron PQR ante la compañía es de 44 %, 36 %, 35 % y 27 % respectivamente.

Además, también se pudo determinar que el 90 % de las personas que presentan PQR lo hacen directamente en la oficina de la empresa en el municipio (ilustración 42) y el 72 % de quienes se acercan a la oficina a presentar PQR consideran que el proceso es fácil (ilustración 43); sin embargo, el 21 % de los encuestados manifestaron que el proceso es difícil a través de la oficina. También es importante resaltar que el 61 % de quienes presentaron PQR consideraron que para la empresa fue importante solucionar los inconvenientes presentados (ilustración 44); sin embargo, el 25 % de los encuestados sintieron que no fue importante para la compañía solucionar su necesidad.

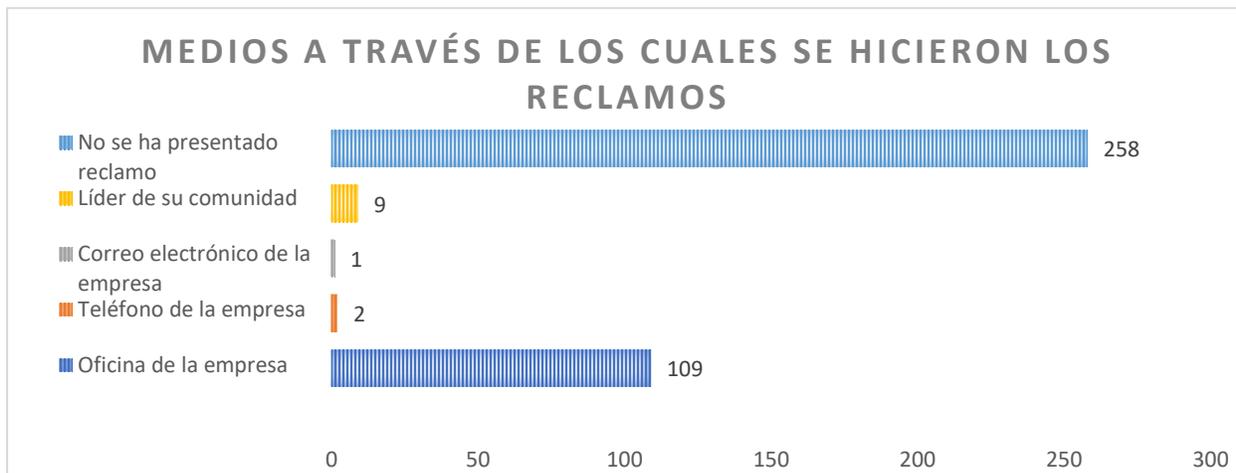
Se puede evidenciar con el análisis de estos resultados que debido a la facilidad de contacto con la marca que perciben la mayoría de los usuarios encuestados, puede estar relacionado con lo fácil que es presentar una PQR en la compañía; como también es evidente que el canal de preferencia para hacerlo es directamente la oficina de la empresa que se encuentra en el centro del municipio y esta puede ser la razón por la cual los estratos 1 y 2 indicaron que no es fácil la comunicación con la marca ya que estos usuarios son los que mayores desplazamientos tienen que realizar para presentar presencialmente una PQR en la oficina de la compañía; también es de resaltar que los usuarios manifiestan que para la organización es importante resolver sus inquietudes.

Ilustración 41 Ha presentado PQR por el servicio de alumbrado publico



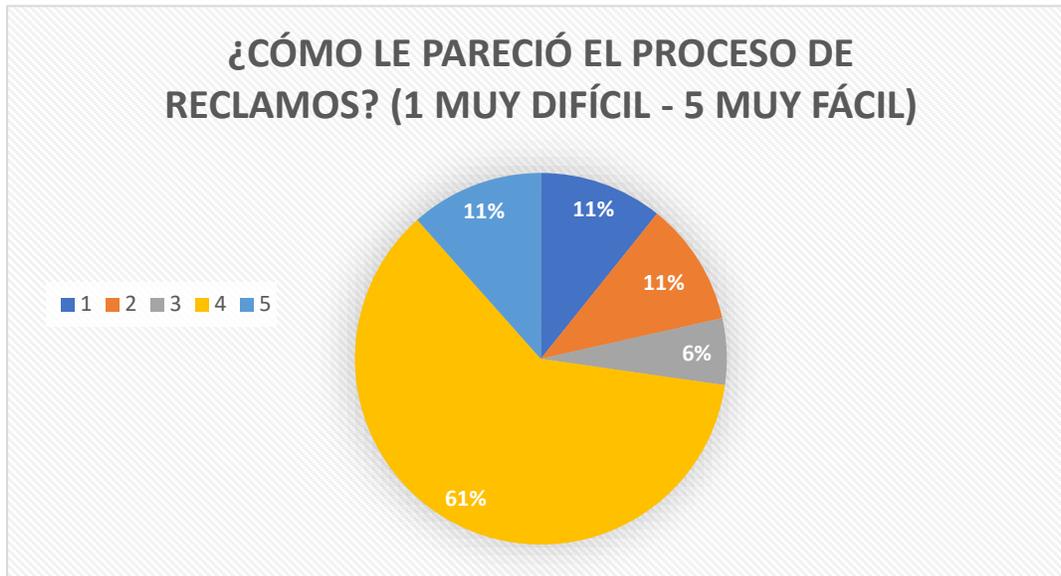
Fuentes: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta.

Ilustración 42 A través de que medio presenta las PQR ante la empresa



Fuentes: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta.

Ilustración 43 Como le pareció el proceso de presentación de PQR: 1 muy difícil - 5 muy fácil



Fuentes: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta.

Ilustración 44 Sintió que para la empresa fue importante solucionar su necesidad



Fuentes: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta.

### 7.2.6. Interacción con las comunidades

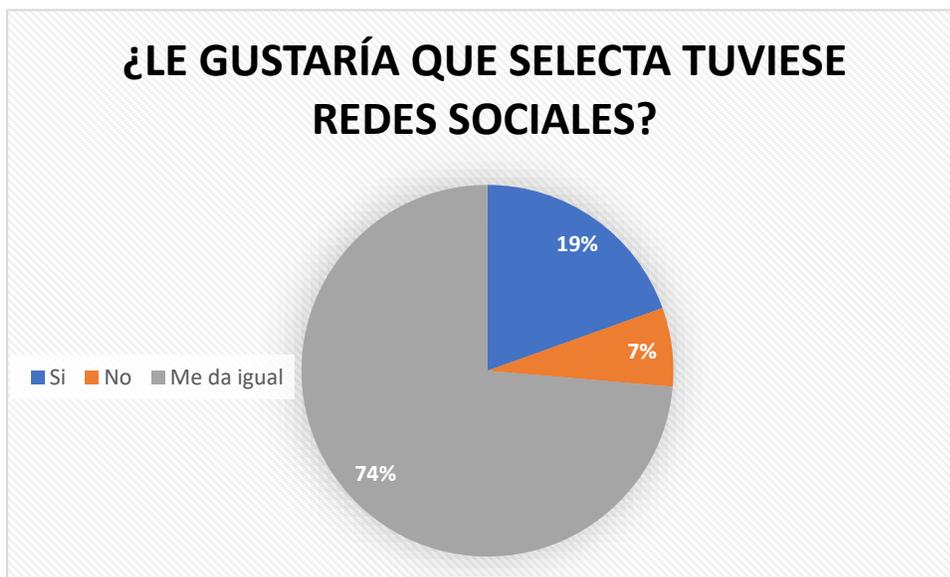
En el instrumento también se hicieron preguntas de algunas acciones que la empresa puede hacer para mejorar su posicionamiento en la comunidad donde presta el servicio, con el fin de medir la posible acogida que estas medidas puedan tener y el posible impacto en el posicionamiento de la marca a través de las mismas, esto debido a que, la comunicación y el

contacto con los usuarios es clave para el posicionamiento de los servicios; así se le pregunta a la población encuestadas si le gustaría el uso de redes sociales por parte de la compañía, en su gran mayoría (74 %) la población encuestada manifestó que le daba igual la utilización de redes por parte de la compañía; sin embargo, un 19 % manifestó que le gustaría que la compañía utilizara redes sociales para el contacto con la comunidad (ilustración 45).

Analizando a este 19 % de la población que se muestra interesado en el uso de redes sociales por parte de la empresa, el 80 % está interesada en las redes sociales de la compañía con el fin de conocer información acerca del servicio (ilustración 46); la idea de las redes sociales tiene acogida en todos los grupos encuestados, el 26 % de las empresas, el 33 % de las personas estrato 1, el 33 % de las personas estrato 2 y el 29 % de las personas estrato 3 encuestadas manifestaron que les gustaría que la empresa manejara redes sociales, y también tiene acogida de igual manera en hombres, que en mujeres; igualmente, 65 % de las personas que manifestaron gustarles la idea de las redes son personas ocupadas como empleados o independientes.

Es importante tener en cuenta que gran parte de la población encuestada se mostró indiferente al posible uso de redes sociales por parte de la marca, ya que aunque esta estrategia de contacto impacta a todos los segmentos de la empresa por igual el bajo interés por parte de los encuestados indica que esta herramienta de comunicación si es aplicada dentro de las estrategias no debe ir sola ya que su influencia no sería a grandes masas.

Ilustración 45 Le gustaría que SELECTA tuviese redes sociales



Fuentes: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta.

Ilustración 46 Que le gustaría ver en las redes sociales de SELECTA



Fuentes: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta.

El último tema consultado a la muestra de la comunidad fueron las actividades comunales, se pudo determinar que en las zonas del 85 % de los encuestados se realizan eventos comunitarios (ilustración 47); sin embargo, el 74 % de las personas no participan en dichos eventos creados

para la comunidad (ilustración 48) y solo 10 % manifiesta a veces hacer parte de dichos eventos; sin embargo, al preguntarles si participarían en eventos comunitarios realizados por SELECTA el 44% del total de los encuestados manifestó que era probable que lo hicieran e incluso un 31 % manifestó que era muy probable que participaran (ilustración 49); lo que permite deducir que a la comunidad le interesa que la compañía se vincule con eventos sociales, sin embargo la planeación de los mismos se debe abordar con detalle con el fin de que si impacten a este 75% de la población que está interesada en la vinculación de la marca con la comunidad a través de este tipo de eventos, esto teniendo en cuenta que hay un 74% de los encuestados que aunque hacen eventos en sus comunidades estos no participan.

Debido al valor de los recursos que la empresa debe invertir para estas actividades, como se indicó anteriormente es importante que estas tengan un alto impacto en la relación y contacto con las comunidades, para esto se les pregunto a quienes manifestaron interés en este tipo de actividad cuales serían los eventos de su preferencia, el más deseado por la comunidad son los eventos para niños ya que el 31 % de los encuestados indicó que les gustaría este tipo de eventos en su comunidad y al 23 % le gustaría que se realizaran brigadas de salud en la comunidad (ilustración 50); sin embargo, los porcentajes cambian, al revisar únicamente el grupo del 44 % que indicaron participarían en este tipo de eventos, al 37 % preferiría eventos para niños, al 32 % brigadas de salud y a un 12 % querría jornadas de capacitación; y es importante comentar que el 44 % de la población encuestada manifestó probable que los eventos comunitarios realizados por la compañía ,motivarían el pago del impuesto al alumbrado público (ilustración 51), incluso un 17 % de estas personas manifestaron que no participarían de este tipo de eventos; sin embargo, que se lleven a cabo los motivaría a pagar el servicio y el 46 % de estas personas mencionaron que les gustaría que estos eventos fueran actividades con niños y al 30 % preferiría brigadas de salud.

Ilustración 47 En su comunidad hacen eventos comunitarios



Fuentes: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta.

Ilustración 48 Participa en los eventos de su comunidad



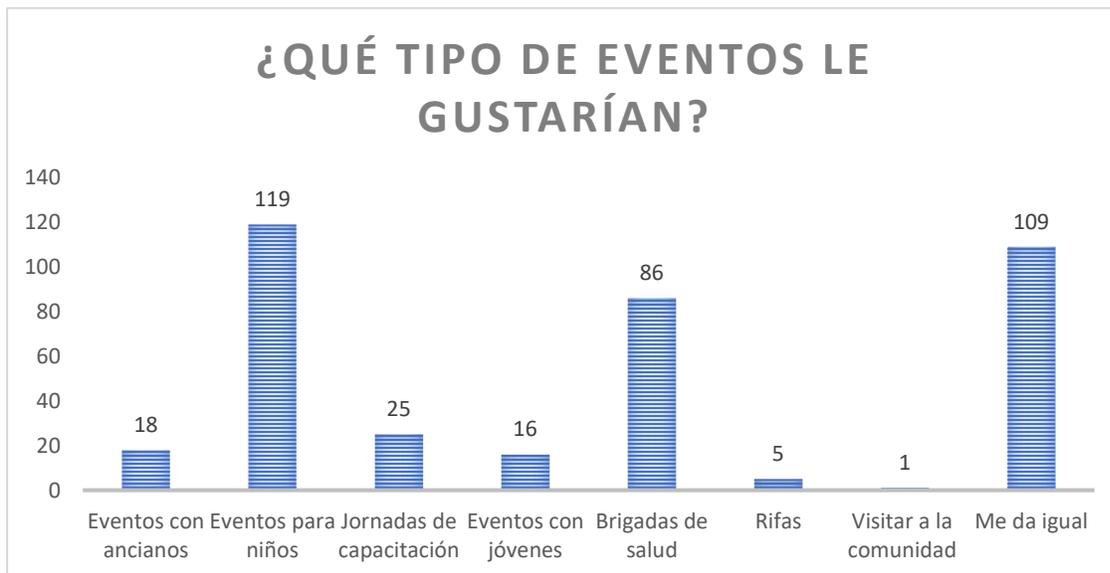
Fuentes: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta.

Ilustración 49 Si SELECTA organiza eventos comunitarios en su comunidad participaría

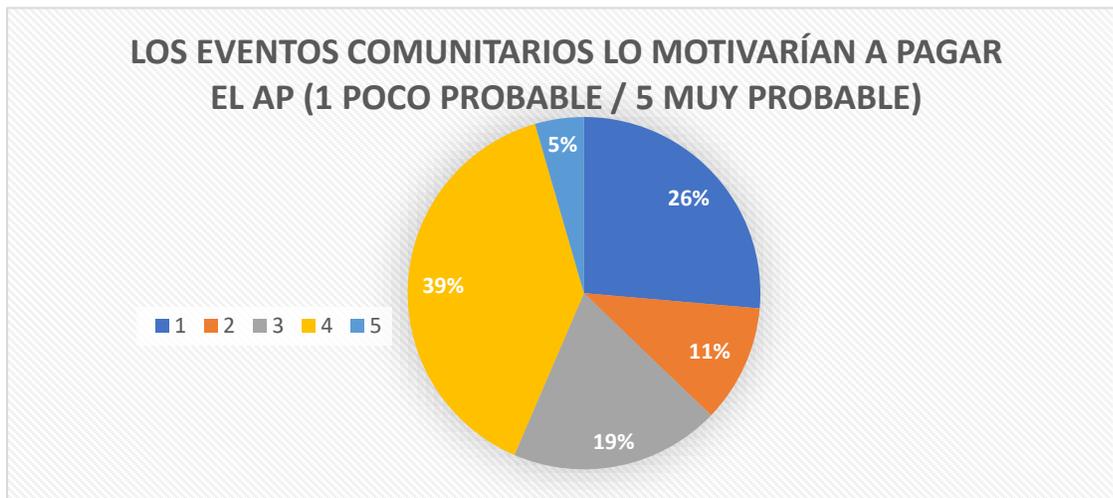


Fuentes: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta.

*Ilustración 50 Que tipo de eventos les gustaría que se realizaran*



Fuentes: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta.

*Ilustración 51 Los eventos comunitarios lo motivarían a pagar el AP*

Fuentes: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta.

Se puede concluir que para las comunidades atendidas por la compañía existe una confusión entre la marca prestadora del servicio de alumbrado público (Selecta) y la entidad prestadora del servicio de energía (Electricaribe) y esto está afectando el posicionamiento de la marca objeto de este estudio; es importante también resaltar que casi la mitad de los encuestados se encuentran satisfechos con el servicio de alumbrado público, sin embargo en algunas zonas del municipio el impacto en el posicionamiento se da debido a la percepción de calidad del mismo por parte de los usuarios lo que se debe tratar como una oportunidad de mejora para la compañía; por otro lado, los usuarios encuentran fácil la comunicación con la compañía y manifiestan que sienten que para la organización es importante solucionar sus inquietudes, sin embargo es importante para la organización crear más puntos de contacto con las comunidades con el uso de redes sociales y la vinculación con eventos comunitarios, ya que actualmente el único punto de contacto de la comunidad con la compañía es una oficina de la misma en el centro de la ciudad.

### **7.3.Análisis Correlacional**

Con ayuda del software SPSS Statistics V25, se realizó un análisis de correlaciones ya que este método se utiliza para medir la fuerza de la relación entre las variables analizadas como lo indica Malhotra (2016); sin embargo, no se utilizó el método de correlación Pearson ya que, como el autor lo menciona, esta técnica se aplica cuando las variables son métricas y la correlación con la técnica de Spearman es la versión del método para variables no paramétricas como las analizadas en esta investigación; con este análisis se buscó, principalmente, determinar si en la mente de los usuarios se puede encontrar una correlación o asociación entre Electricaribe y la empresa estudiada, Selecta, con el fin de determinar si la misma debe trabajar como parte de su estrategia de posicionamiento la diferenciación y separación de su marca de Electricaribe en la mente de los usuarios atendidos por la compañía.

Tabla 2 Análisis de correlaciones Spearman

	ECA Percepción del servicio	ECA Preocupación por el cliente	ECA Mantenimient o del servicio	ECA Utilidad del servicio	ECA Calidad del servicio	ECA Percepción de Orden de la compañía	ECA Intermitencia del servicio
SELECTA Prestación del servicio	,227**	,165**	,210**	-0,065	,194**	,135**	,142**
SELECTA Preocupación por el cliente	,205**	,223**	,267**	-0,082	,232**	,231**	,191**
SELECTA Mantenimiento del servicio	,209**	,212**	,296**	-0,067	,196**	,212**	,168**
SELECTA Utilidad del servicio	,104*	0,036	-0,030	,322**	0,052	-0,086	0,076
SELECTA Calidad del servicio	,258**	,183**	,250**	-0,018	,236**	,207**	,239**
SELECTA Percepción de Orden de la compañía	,243**	,226**	,233**	-0,037	,233**	,271**	,228**
SELECTA Intermitencia del servicio	,260**	,164**	,168**	0,012	,198**	,173**	,237**

Fuentes: Elaboración propia en SPSS a partir de resultados de la encuesta.

Según lo demostrado en la tabla 2 en el análisis correlacional, se pudo demostrar que aunque la correlación entre las compañías no es muy alta sí es positiva y significativa en la mente de los consumidores en la mayoría de los atributos encuestados (aquellos señalados de color naranja presentaron la mayor correlación y los verdes correlaciones significativas), el único atributo que no presentó una correlación significativa fue el atributo de Utilidad del Servicio, esto se debe a

que ambas empresas prestan servicios públicos a la comunidad que cubren necesidades básicas de las mismas. Incluso se puede observar que atributos como el mantenimiento de redes por parte de Electricaribe es uno de los que más correlación demuestra con Selecta en la mente de los consumidores, así como también se puede evidenciar esto en la percepción del servicio de Electricaribe y el orden interno percibido de esta compañía, esto según lo expuesto por Giraldo et al. (2016) puede identificarse como un posible subposicionamiento de la marca donde los usuarios no perciben un diferencial significativo con otros actores en el mercado.

A través de los resultados obtenidos en el análisis correlacional se puede demostrar que sí existe una correlación positiva entre las marcas Selecta y Electricaribe, y como bien se mencionó anteriormente, la marca Electricaribe tiene una serie de connotaciones negativas en la mente de los consumidores, razón por la cual la marca Selecta debe establecer acciones y esfuerzos encaminados a lograr una diferenciación efectiva de su marca hacia sus usuarios atendidos, lo cual le permitirá evitar los efectos negativos de la asociación de su marca con otra que denota características adversas, lo cual además podrá fomentar la mejora de la imagen, percepción y posicionamiento de Selecta ante sus usuarios, además de generar un impacto positivo sobre la disposición al pago del servicio de alumbrado público.

#### **7.4. Análisis Chi Cuadrado**

La prueba de Chi cuadrado se utiliza principalmente con el fin de encontrar el nivel de significancia entre dos variables que se cruzan y saber si estas están relacionadas entre sí con el fin de probar hipótesis en los datos estudiados según lo menciona Malhotra (2016); a través del análisis con esta herramienta estadística en el software SPSS v25 se pudo determinar las diferencias significativas en las variables de la encuesta en donde se buscaba evaluar el pensamiento de los usuarios hacia Selecta con diferencias demográficas entre ellos, esto con el fin de probar las hipótesis planteadas en las preguntas de la encuesta (Lind, 2015), ya que, como

se mencionó anteriormente, para las compañías dedicadas a los servicios públicos las estrategias de posicionamiento deben tener en cuenta las actividades y motivaciones de sus usuarios para generar el impacto requerido según lo propuesto por Mestre (2012), se trajeron a este trabajo aquellas variables que con la prueba del chi-cuadrado arrojaron una diferencia estadística significativa ya que según Malhotra (2016) esto nos indica mayor fuerza de diferencias, estas se muestran a continuación:

*Tabla 3 Como conoció la empresa de Alumbrado Público Vs Zona*

<b>Formas</b>	<b>Zona Rural</b>	<b>Zona Urbana</b>	<b>Total</b>
No conoce	7	65	72
Radio	2	13	15
Familiar	2	72	74
Amigo	12	107	119
Alcaldía	0	13	13
Oficina	0	1	1
Por la cuadrilla	0	3	3
Ninguna	3	42	45
Lider Social	5	7	12
Por el recibo	2	21	23
Por un reclamo	0	1	1
Prensa escrita	0	1	1
<b>Total</b>	33	346	379

<b>No la conocen</b>	21,2%	18,8%
<b>Voz a Voz</b>	42,4%	51,7%

Fuentes: Elaboración propia en SPSS a partir de resultados de la encuesta, nivel de significancia <0,05.

Tabla 4 Como conoció la empresa de Alumbrado Público Vs Edad

Formas	No aplica	Menos de 24 años	Entre 25 y 35 años	Entre 36 y 45 años	Entre 46 y 60 años	Más de 60 años	Total
No conoce	3	5	15	20	19	10	72
Radio	1	0	4	7	3	0	15
Familiar	6	2	20	14	25	7	74
Amigo	4	4	34	40	26	11	119
Alcaldía	5	1	4	1	2	0	13
Oficina	0	0	0	0	0	1	1
Por la cuadrilla	0	1	0	1	0	1	3
Ninguna	0	3	12	11	10	9	45
Lider Social	0	0	2	7	3	0	12
Por el recibo	0	0	6	2	10	5	23
Por un reclamo	0	0	0	1	0	0	1
Prensa escrita	0	0	1	0	0	0	1
<b>Total</b>	19	16	98	104	98	44	379

<b>No la conocen</b>	31,3%	15,3%	19,2%	19,4%	22,7%
<b>Voz a Voz</b>	37,5%	55,1%	51,9%	52,0%	40,9%

Fuentes: Elaboración propia en SPSS a partir de resultados de la encuesta, nivel de significancia <0,05.

Tabla 5 Como conoció la empresa de Alumbrado Público Vs Estrato

Formas	Empresas	1	2	3	Total
No conoce	3	55	14	0	72
Radio	1	12	2	0	15
Familiar	6	59	8	1	74
Amigo	4	91	20	4	119
Alcaldía	5	6	2	0	13
Oficina	0	1	0	0	1
Por la cuadrilla	0	1	2	0	3
Ninguna	0	35	9	1	45
Lider Social	0	12	0	0	12
Por el recibo	0	22	0	1	23
Por un reclamo	0	1	0	0	1
Prensa escrita	0	1	0	0	1
<b>Total</b>	19	296	57	7	379

<b>No la conocen</b>	15,8%	18,6%	24,6%	0,0%
<b>Voz a Voz</b>	52,6%	50,7%	49,1%	71,4%

Fuentes: Elaboración propia en SPSS a partir de resultados de la encuesta, nivel de significancia <0,05.

Se puede determinar según el análisis con chi cuadrado que sin importar la zona, la edad o el estrato la forma en la que fue reconocida la empresa entre sus usuarios por mayoría es el voz a voz, es decir, a través de amigos o familiares; también es importante resaltar que existe una cifra alta de desconocimiento de la empresa por parte de los usuarios, esto se puede ver más en la zona rural que en la zona urbana; también en los jóvenes menores de 24 años hay un alto nivel de desconocimiento a diferencia de las personas entre los 26 y 60 años, quienes en su mayoría manifiestan conocer la empresa; por último, el estrato que presenta menor conocimiento de la marca es el estrato 2, a diferencia de las empresas y el estrato 1 que en una gran parte identifican la compañía. Estas cifras demuestran que el nivel de desconocimiento de la marca es representativo en el municipio, lo que afecta el posicionamiento de la misma y cultiva la confusión de esta con Electricaribe, es importante que las acciones que se lleven a cabo con la marca se enfoquen en impactar inicialmente los grupos de interés que no saben quién o qué es Selecta de manera que se pueda reducir el impacto negativo debido a la confusión con Electricaribe.

*Tabla 6 Satisfacción con el alumbrado público por estrato*

	<b>Empresas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>Total</b>
1	3	57	14	1	75
2	3	89	2	2	96
3	4	33	12	0	49
4	9	93	14	4	120
5	0	24	15	0	39
<b>Total</b>	19	296	57	7	379

<b>Muy insatisfechos</b>	31,6%	49,3%	28,1%	42,9%
<b>Muy satisfechos</b>	47,4%	39,5%	50,9%	57,1%

Fuentes: Elaboración propia en SPSS a partir de resultados de la encuesta, nivel de significancia <0,05.

*Tabla 7 Satisfacción con el alumbrado público por zona*

	Nuevo campo alegre	Remolino	Loma clodo	Centro	Finzenu	Seis de enero	Kennedi	Nueva Granada	La esperanza	San Pedro	La gloria	Bajo Kennedy	La Esmeralda	Invasion	Palo de agua	San carlos	25 de agosto	San miguel	El progreso	San francisco	Troncal	Nueva colombia
1	0	1	1	1	12	8	1	9	2	7	14	4	1	3	3	2	1	0	3	0	0	2
2	0	0	0	1	1	27	1	2	0	7	5	7	0	3	6	16	4	1	7	5	0	3
3	0	0	0	3	12	7	2	2	2	4	3	3	0	0	3	3	0	0	2	1	0	2
4	1	0	0	7	7	11	6	1	6	16	2	5	0	0	8	15	9	2	16	4	1	3
5	4	1	0	0	16	3	3	1	0	1	1	0	0	0	1	5	0	1	1	1	0	0
Totales	5	2	1	12	48	56	13	15	10	35	25	19	1	6	21	41	14	4	29	11	1	10
Muy insatisfechos	0%	50%	100%	17%	27%	63%	15%	73%	20%	40%	76%	58%	100%	100%	43%	44%	36%	25%	34%	45%	0%	50%
Muy satisfechos	100%	50%	0%	58%	48%	25%	69%	13%	60%	49%	12%	26%	0%	0%	43%	49%	64%	75%	59%	45%	100%	30%

Fuentes: Elaboración propia en SPSS a partir de resultados de la encuesta, nivel de significancia <0,05.

Con respecto a la satisfacción con el servicio de alumbrado público en el municipio se puede determinar, según lo observado en las tablas 6 y 7 que el estrato 1 es el que presenta la mayor insatisfacción con el servicio en el municipio, las empresas y los estratos 2 y 3 se encuentran en su mayoría satisfechos con el mismo; especialmente, en los barrios Remolino, Loma Clodo, Seis de Enero, Nueva granada, La gloria, Bajo Kennedy, La esmeralda, Invasión y Nueva Colombia se registran los mayores índices de Insatisfacción con el servicio (resaltados de color naranja) y en los barrios Nuevo Campo Alegre, Centro, Kennedy, La esperanza, San Pedro, San Carlos, 25 de agosto, San Miguel, El progreso y la Troncal se registra el mayor grado de satisfacción con el servicio en el municipio (resaltados de color verde). El hecho de que se evidencien resultados negativos y positivos en distintos segmentos atendidos por la compañía denota que no existen estrategias o acciones diferenciales que permitan atender eficientemente las diferentes inquietudes y necesidades de dichos grupos, como también que la compañía no ha realizado un adecuado uso de los canales de comunicación adecuados para los diferentes segmentos que atiende, a través de acciones y estrategias de marketing la firma puede llevar a que los niveles de satisfacción puedan ser positivos y además constantes en todos los conjuntos de usuarios.

Tabla 8 Facilidad para comunicarse con SELECTA vs. Estrato: siendo 1 muy difícil y 5 muy fácil

	Empresas	Estrato 1	Estrato 2	Estratos 3
1	1	30	15	0
2	3	93	3	0
3	4	48	23	1
4	11	105	9	6
5	0	20	7	0
<b>Totales</b>	19	296	57	7

<b>Muy Difícil</b>	21,1%	41,6%	31,6%	0,0%
<b>Muy Fácil</b>	57,9%	42,2%	28,1%	85,7%

Fuentes: Elaboración propia en SPSS a partir de resultados de la encuesta, nivel de significancia <0,05.

Tabla 9 Facilidad para comunicarse con SELECTA vs. Escolaridad: siendo 1 muy difícil y 5 muy fácil

	Primaria	Bachiller	Técnico	Universitario	Posgrado
1	19	15	10	1	0
2	54	34	6	1	0
3	20	34	10	6	1
4	40	57	19	4	0
5	5	13	7	1	0
<b>Totales</b>	138	153	52	13	1

<b>Muy Difícil</b>	52,9%	32,0%	30,8%	15,4%	0,0%
<b>Muy Fácil</b>	32,6%	45,8%	50,0%	38,5%	0,0%

Fuentes: Elaboración propia en SPSS a partir de resultados de la encuesta, nivel de significancia <0,05.

En la comunicación con la marca los usuarios del estrato 3, las empresas y quienes tenían un nivel de escolaridad técnico o superior manifestaron que era muy fácil comunicarse con la marca; por otro lado, los usuarios del estrato 1 y las personas que solo han hecho la primaria encuentran la comunicación con la empresa muy difícil. Esta información es importante debido a que como se había mencionado anteriormente la marca solo cuenta con un punto de contacto con sus usuarios en el municipio y aquellos que se encuentran en las zonas más retiradas del punto de atención, como aquellos en estrato 1, encuentran muy difícil la comunicación con la marca.

Tabla 9 Considera que el valor pagado por el AP corresponde a la calidad vs Zona: siendo 1 muy costoso y 5 muy barato

	Zona Rural	Zona Urbana
1	13	190
2	3	66
3	1	21
4	3	13
5	4	2
<b>Totales</b>	33	346

<b>Muy Costoso</b>	48,5%	74,0%
<b>Muy Barato</b>	21,2%	4,3%

Fuentes: Elaboración propia en SPSS a partir de resultados de la encuesta, nivel de significancia <0,05.

*Tabla 10 Considera que el valor pagado por el AP corresponde a la calidad vs Estrato: sienta 1 muy costoso y 5 muy barato*

	Empresas	Estrato 1	Estrato 2	Estrato 3
1	10	158	31	4
2	6	60	2	1
3	0	11	11	0
4	1	11	3	1
5	0	4	2	0
<b>Totales</b>	19	296	57	7

<b>Muy Costoso</b>	84,2%	73,6%	57,9%	71,4%
<b>Muy Barato</b>	5,3%	5,1%	8,8%	14,3%

Fuentes: Elaboración propia en SPSS a partir de resultados de la encuesta, nivel de significancia <0,05.

*Tabla 11 Percepción de la energía afecta el pago del AP Vs Estrato: sienta 1 afecta poco y 5 afecta mucho*

	Empresas	Estrato 1	Estrato 2	Estrato 3
1	0	9	9	0
2	1	12	0	0
3	0	8	6	1
4	8	146	3	3
5	10	121	39	3
<b>Totales</b>	19	296	57	7

<b>Afecta Poco</b>	5,3%	7,1%	15,8%	0,0%
<b>Afecta Mucho</b>	94,7%	90,2%	73,7%	85,7%

Fuentes: Elaboración propia en SPSS a partir de resultados de la encuesta, nivel de significancia <0,05.

En general, se puede concluir que los usuarios en su mayoría, sin importar la zona donde están ubicados o el estrato al que pertenecen, perciben que el servicio del alumbrado público en el municipio es muy costoso teniendo en cuenta la calidad del servicio que experimentan, no obstante, cabe resaltar que en la zona rural del municipio una quinta parte de los encuestados considera que el precio del servicio está acorde con la calidad advertida del mismo. Sin embargo, como se puede interpretar en la tabla 11 para todos los estratos la percepción del fluido eléctrico afecta también la reacción ante el pago del servicio de alumbrado público lo que demuestra que la dependencia de Selecta hacia Electricaribe afecta su posicionamiento en la mente de sus usuarios, aunque se puede evidenciar en este caso que en el estrato 2 encuestado el 16 % de esta muestra indica que el servicio de Electricaribe no es un factor que impacte en el pago del servicio de alumbrado público y esto es importante que la compañía lo tenga en cuenta.

Los anteriores resultados permiten interpretar entonces que existe una percepción general sobre un alto costo en el servicio de alumbrado público por parte de los segmentos atendidos por la compañía, esto genera un impacto negativo sobre el posicionamiento de la marca porque los usuarios no están relacionando positivamente el beneficio obtenido a través del servicio de iluminación pública y el costo del mismo, hecho que debe motivar a Selecta a fortalecer la comunicación a sus usuarios con mensajes acerca de los diferentes componentes que impactan el costo del servicio, además de también fortalecer los beneficios que representa para la experiencia de los usuarios el hecho de contar con atributos positivos como buena cobertura y adecuados tiempos de respuesta, entre otros.

*Tabla 12 SELECTA Preocupación por el cliente vs Estrato siendo: 1 se preocupa poco y 5 se preocupa mucho*

	<b>Empresas</b>	<b>Estrato 1</b>	<b>Estrato 2</b>	<b>Estrato 3</b>
1	0	12	9	0
2	1	112	7	2
3	11	61	16	4
4	6	84	16	1
5	0	11	4	0
<b>Totales</b>	19	296	57	7

<b>Se preocupa poco</b>	5,3%	41,9%	28,1%	28,6%
<b>Se preocupa mucho</b>	31,6%	32,1%	35,1%	14,3%

Fuentes: Elaboración propia en SPSS a partir de resultados de la encuesta, nivel de significancia <0,05.

También se puede determinar según los resultados de la tabla 12 que los usuarios del estrato 1 consideran que la empresa no se preocupa por sus clientes. A pesar de esto, una tercera parte de los usuarios encuestados representantes de las empresas, el estrato 1 y 2 manifiestan que la empresa si se interesa por ellos; por esto es clave que la marca desarrolle estrategias principalmente con los usuarios que manifiestan sentir desinterés de la compañía frente a ellos, sobre todo teniendo en cuenta que para la organización el estrato 1 representa el 78% de sus usuarios, por tanto las estrategias de posicionamiento de marca que impacte a este segmento atendido por la compañía podría generar resultados positivos para los indicadores de la organización en términos de posicionamiento.

*Tabla 13 SELECTA Mantenimiento del servicio vs Estrato*

	<b>Empresas</b>	<b>Estrato 1</b>	<b>Estrato 2</b>	<b>Estrato 3</b>
1	0	12	11	0
2	1	115	5	0
3	7	46	17	5
4	9	96	14	2
5	1	11	5	0
<b>Totales</b>	19	296	57	7

<b>Deficiente mantenimiento</b>	5,3%	42,9%	28,1%	0,0%
<b>Excelente mantenimiento</b>	52,6%	36,1%	33,3%	28,6%

Fuentes: Elaboración propia en SPSS a partir de resultados de la encuesta, nivel de significancia <0,05.

Es importante también anotar que los usuarios, en general, perciben que la empresa realiza excelente mantenimiento al servicio, teniendo en cuenta que solo la mayoría de las empresas en el municipio notan este mantenimiento de resto solo la tercera parte de la población de personas naturales lo nota y casi la mayoría de los usuarios del estrato 1 perciben que la empresa realiza deficientes mantenimientos al alumbrado público. Por lo conversado con el gerente de la compañía (Lara S, 2018) el número de operativos en el municipio (cuadrilla) fue aumentado a penas a finales del segundo trimestre de este año; por tanto, los mantenimientos preventivos no hace tanto tiempo que se realizan con mayor frecuencia, este factor puede estar impactando el nivel de percepción de los usuarios frente a los mantenimientos de la compañía, ya que aún su operación es reactiva en algunas zonas de la ciudad; por esto la compañía debería concentrar parte de sus estrategias de posicionamiento en comunicarle a sus usuarios las labores y mejoras que realiza en el municipio, ya que por temas de capital humano y recursos los mantenimiento preventivos en el 100% del municipio no se pueden garantizar en el corto o mediano plazo.

*Tabla 14 SELECTA Utilidad del servicio vs Estrato siendo: 1 inútil y 5 útil*

	<b>Empresas</b>	<b>Estrato 1</b>	<b>Estrato 2</b>	<b>Estrato 3</b>
1	1	2	0	0
2	0	6	0	0
3	0	22	2	1
4	16	227	26	6
5	1	23	24	0
<b>Totales</b>	19	296	57	7

<b>Es inútil</b>	5,3%	2,7%	0,0%	0,0%
<b>Es útil</b>	89,5%	84,5%	87,7%	85,7%

Fuentes: Elaboración propia en SPSS a partir de resultados de la encuesta, nivel de significancia <0,05.

*Tabla 15 SELECTA Utilidad del servicio vs Escolaridad siendo: 1 inútil y 5 útil*

	<b>Primaria</b>	<b>Bachiller</b>	<b>Técnico</b>	<b>Universitario</b>	<b>Posgrado</b>
1	1	1	0	0	0
2	1	4	1	0	0
3	5	15	4	0	1
4	110	104	32	12	0
5	9	21	15	0	0
<b>Totales</b>	138	153	52	13	1

<b>Es inútil</b>	1,4%	3,3%	1,9%	0,0%	0,0%
<b>Es útil</b>	86,2%	81,7%	90,4%	92,3%	0,0%

Fuentes: Elaboración propia en SPSS a partir de resultados de la encuesta, nivel de significancia <0,05.

Cabe resaltar que sin importar el estrato o la escolaridad de los usuarios el servicio del alumbrado público es considerado útil entre los mismos, lo que puede configurarse como una oportunidad para la organización para que con la calidad del servicio los usuarios perciban una atención superior por parte de la empresa hacia estos; sin embargo, algunas personas en el estrato 1 y con niveles de escolaridad primaria, bachillerado o técnico no consideran útil el servicio en la comunidad. La percepción de utilidad del servicio prestado en el municipio presenta un reto para la compañía, ya que como pasa con las necesidades primarias de las comunidades, como lo son los servicios públicos, normalmente los usuarios solo los notan cuando carecen de ellos; por tanto es clave que la compañía mantenga un nivel constante de prestación del servicio para que las estrategias de posicionamiento que se desarrollen y vayan teniendo impactos positivos para la marca dentro de las comunidades no se vean afectadas por la carencia temporal del servicio que los usuarios puedan presentar.

*Tabla 16 SELECTA Percepción de Orden de la compañía vs Estrato*

	<b>Empresas</b>	<b>Estrato 1</b>	<b>Estrato 2</b>	<b>Estrato 3</b>
1	0	2	6	0
2	2	62	6	0
3	6	103	16	5
4	9	100	18	2
5	1	13	6	0
<b>Totales</b>	19	296	57	7

<b>Muy organizada</b>	10,5%	21,6%	21,1%	0,0%
<b>Muy desorganizada</b>	52,6%	38,2%	42,1%	28,6%

Fuentes: Elaboración propia en SPSS a partir de resultados de la encuesta, nivel de significancia <0,05.

La percepción del orden de la compañía ante los usuarios es un aspecto importante a tener en cuenta por parte de la firma ya que la gran mayoría de los usuarios, tanto empresas como personas naturales la consideran muy desorganizada; esto es importante a tener en cuenta, ya que la empresa debe comunicar a sus usuarios la organización con la que es manejada para así aumentar los niveles de confianza de los usuarios del servicio.

*Tabla 17 Le gustaría que SELECTA tuviera Redes Sociales vs Estrato*

	<b>Empresas</b>	<b>Estrato 1</b>	<b>Estrato 2</b>	<b>Estrato 3</b>
Si	5	48	19	2
No	6	18	0	2
Me da igual	8	230	38	3
<b>Totales</b>	19	296	57	7

<b>Si</b>	26,3%	16,2%	33,3%	28,6%
<b>Me da igual</b>	42,1%	77,7%	66,7%	42,9%

Fuentes: Elaboración propia en SPSS a partir de resultados de la encuesta, nivel de significancia <0,05.

En el manejo de redes sociales por parte de la compañía se puede inferir que a la mayoría de la población le es indiferente si la empresa maneja redes sociales o no; sin embargo, hay una aceptación representativa entre las empresas y los estratos 2 y 3. Para el posicionamiento de la marca objeto del presente estudio se puede interpretar que si bien para la mayoría de población el uso de redes sociales por parte de la misma es indiferente, el hecho que el grupo poblacional de los estratos 2 y 3 indican su preferencia hacía que la marca participe en redes sociales hace

importante que la empresa emprenda lo tome en consideración y ejecución, ya que estos medios le permitirán a la marca tener mayor potencial de difusión, interacción y comunicación con sus usuarios.

*Tabla 18 Participaría en eventos comunitarios realizados por SELCTA vs Estrato siendo: 1 poco probable y 5 muy probable*

	<b>Empresas</b>	<b>Estrato 1</b>	<b>Estrato 2</b>	<b>Estrato 3</b>
1	8	66	32	3
2	9	47	0	2
3	1	55	7	0
4	1	109	5	2
5	0	19	13	0
<b>Totales</b>	19	296	57	7

<b>Poco probable</b>	89,5%	38,2%	56,1%	71,4%
<b>Muy probable</b>	5,3%	43,2%	31,6%	28,6%

Fuentes: Elaboración propia en SPSS a partir de resultados de la encuesta, nivel de significancia <0,05.

*Tabla 19 Motivación de los eventos comunitarios para pagar el AP vs Estrato siendo: 1 poco probable y 5 muy probable*

	<b>Empresas</b>	<b>Estrato 1</b>	<b>Estrato 2</b>	<b>Estrato 3</b>
1	7	62	28	3
2	4	36	1	0
3	5	54	14	0
4	2	136	6	4
5	1	8	8	0
<b>Totales</b>	19	296	57	7

<b>Poco probable</b>	57,9%	33,1%	50,9%	42,9%
<b>Muy probable</b>	15,8%	48,6%	24,6%	57,1%

Fuentes: Elaboración propia en SPSS a partir de resultados de la encuesta, nivel de significancia <0,05.

Se puede decir que con respecto a los eventos comunitarios en general la población de todas las edades participaría en los mismos; sin embargo, es importante remarcar que dentro de los usuarios del estrato 1 tienen mucha más acogida este tipo de actividades e incluso manifiesta esta población que este tipo de eventos motivarían el pago del servicio y el estrato 2 manifiesta en su mayoría que no participaría de estos eventos y que, además, no es un factor motivante para el

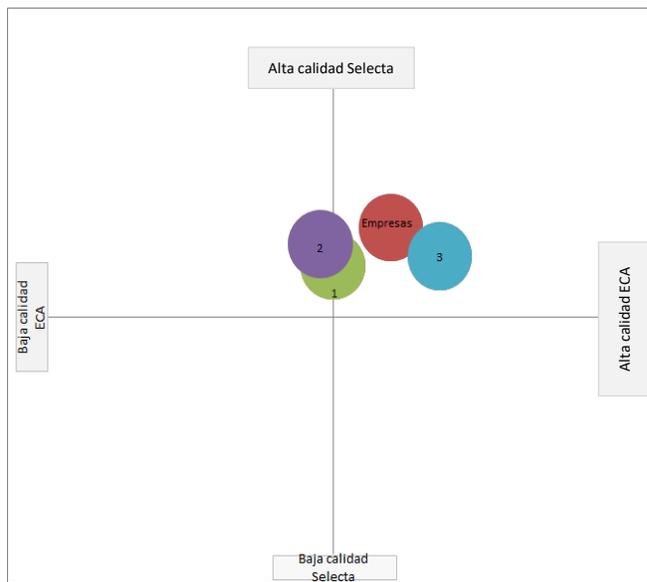
pago del servicio de alumbrado público. Para la marca es importante conocer los segmentos en los cuales estas acciones tienen mejor acogida para que a través de esa información pueda enfocar sus esfuerzos y acciones sobre determinadas comunidades en particular, en las cuales pueda poner en práctica la realización de eventos comunitarios y determinar si los mismos alteran positivamente la disposición al pago del servicio. Según la información obtenida, estos eventos deben realizarse especialmente para usuarios del estrato 1.

### **7.5. Análisis Mapas Perceptuales**

Dentro del análisis de los resultados de la herramienta aplicada en este estudio también se realizó un análisis a través de mapas perceptuales el cual se presenta a continuación; en este análisis, se hicieron comparaciones entre diversas variables mostradas en la encuesta presentada en el anexo 11 y se buscaron los promedios de las respuestas con el fin de poderlas graficar en el mapa perceptual y se trajeron a este documento los mapas más representativos para esta investigación.

Las ilustraciones 52, 53 y 54 permiten deducir debido a la concentración de los puntos en las gráficas, que la percepción de los usuarios comparando la calidad entre Electricaribe y Selecta es muy parecida en la mente de los usuarios del municipio; sin embargo se puede deducir que, las empresas son las que tienen la mejor percepción de la calidad Selecta frente a los clientes persona natural de los diferentes estratos y la zona rural del municipio aunque tiene una muy mala percepción de calidad de Electricaribe percibe una mayor calidad del servicio prestado por Selecta y particularmente en los barrios Nuevo Campo Alegre es el barrio donde Selecta tiene la mejor percepción de calidad a pesar de que el servicio de Electricaribe es percibido de calidad media y los barrios Palo de Agua, Keneddy y La esperanza son los únicos que perciben como buena la calidad del servicio prestado por Selecta sin importar que perciben que la calidad del servicio que perciben presta Electricaribe es bajo.

Ilustración 52 Comparación Calidad Electricaribe vs Selecta (Estratos)

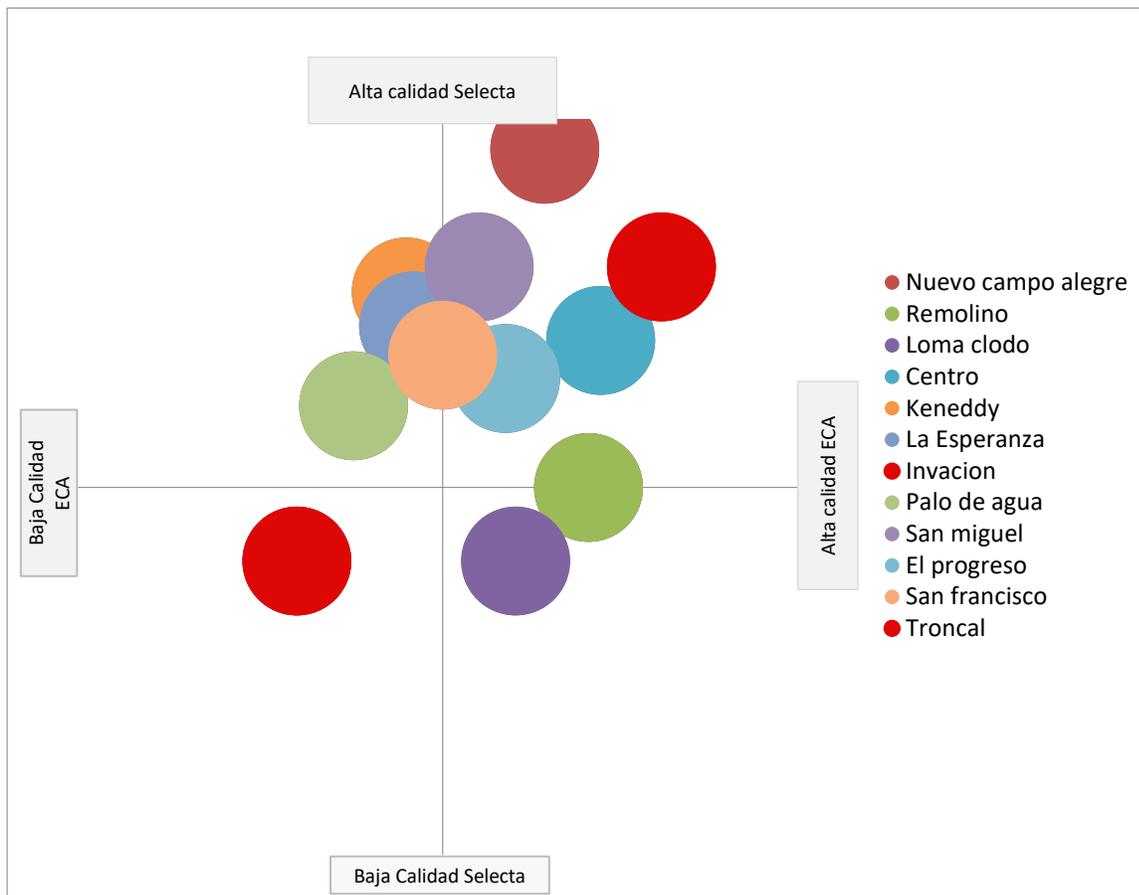


Fuentes: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta.

Ilustración 53 Comparación Calidad Electricaribe vs Selecta (Zonas)

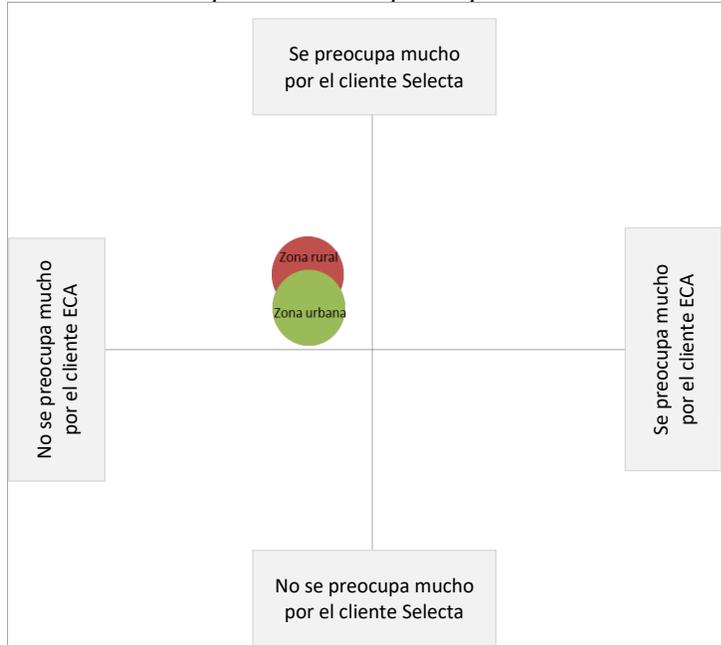


Ilustración 54 Comparación Calidad Electricaribe vs Selecta (Barrios)



Fuentes: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta.

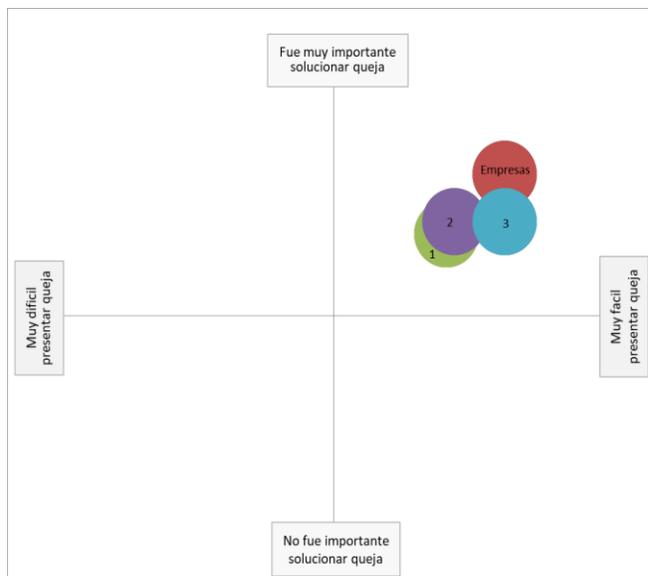
Ilustración 55 Comparación Preocupación por el cliente Electricaribe vs Selecta (Zonas)



Fuentes: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta.

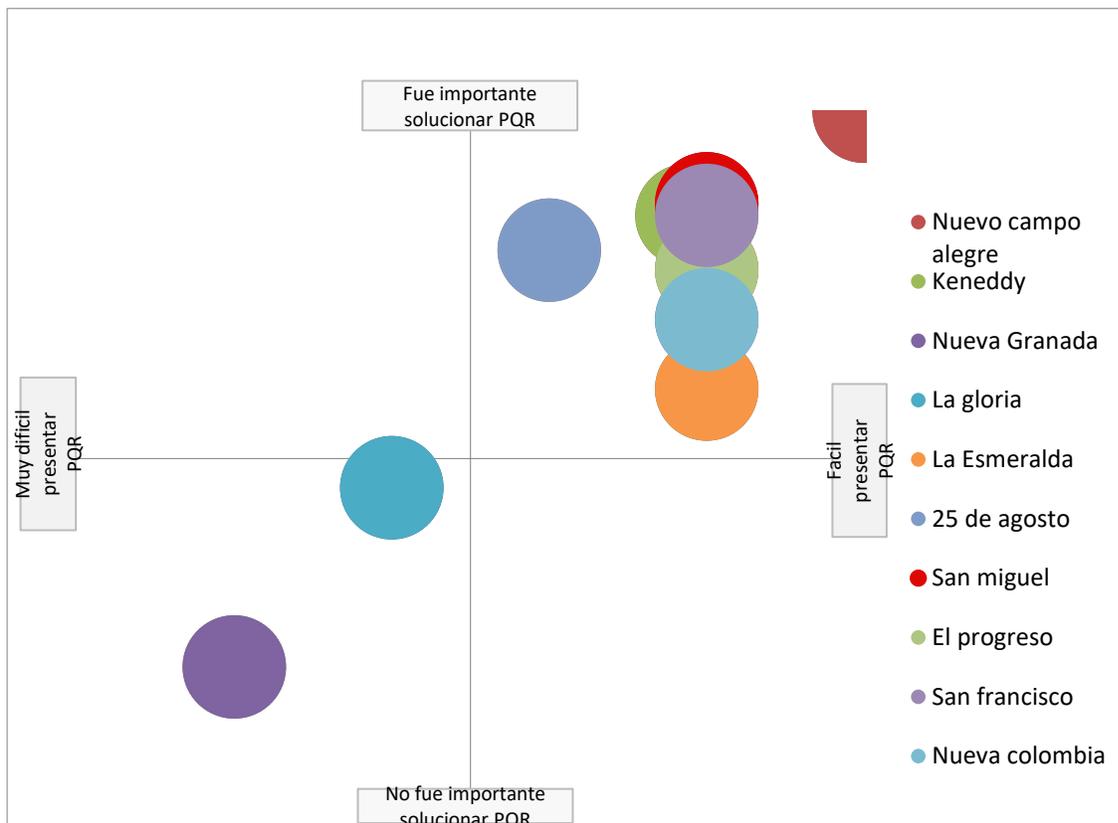
Con respecto a la preocupación por sus clientes demostrada por las compañías ambas zonas consideran que Electricaribe no se preocupa tanto por sus clientes y la zona rural del municipio considera que Selecta se preocupa por sus usuarios mucho más de lo que lo considera la zona urbana; esto permite inferir que para los usuarios la percepción del nivel de preocupación por sus clientes de Electricaribe no impacta la imagen de Selecta en este aspecto, lo que indica que aunque existe un nivel de impacto de la imagen de Electricaribe en el posicionamiento de la marca de Selecta, la marca objeto de estudio ha sabido mostrar su preocupación por sus clientes de manera que estos la reconozcan de forma positiva sin importar lo que piensan de Electricaribe.

Ilustración 56 Proceso de PQR Selecta (Estratos)



Fuentes: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta.

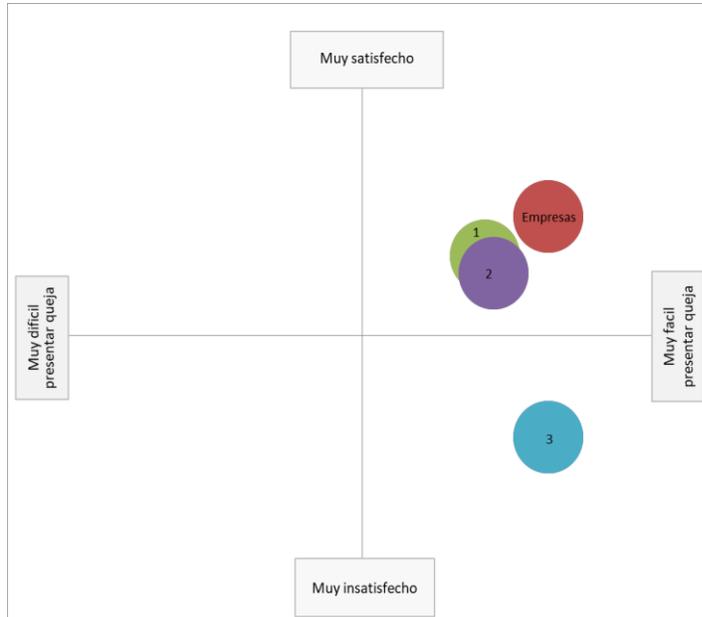
Ilustración 57 Proceso de PQR Selecta (Barrios)



Fuentes: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta.

En el aspecto de la presentación de preguntas, quejas y reclamos ante Selecta los usuarios revisados por grupos socioeconómicos todos mencionan que es fácil el proceso y que además a la compañía le interesó solucionar el inconveniente; no obstante, en este aspecto la empresa se encuentra mejor posicionada entre los usuarios de las empresas y los usuarios del estrato 3. Por otro lado, si se revisa en cada barrio en Nuevo Campo Alegre es donde Selecta tiene el mejor posicionamiento en este aspecto y en Nueva Granada y La Gloria es donde los usuarios indican la menor calificación a estos atributos de la compañía, es importante que sobre todo con los usuarios ubicados en estas últimas dos zonas la compañía pueda llevar a cabo estrategias que le permitan mejorar su posicionamiento en este aspecto y que sea vista como en la mayoría de las poblaciones atendidas ya que en términos generales la compañía es muy bien calificada en estos aspectos.

Ilustración 58 Procesos de PQR vs Satisfacción con la marca Selecta (Estratos)



Fuentes: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta.

Se puede observar en la ilustración 58 que la marca cuenta con un nivel de satisfacción por parte de sus usuarios y de facilidad en el proceso de presentación de preguntas quejas y reclamos

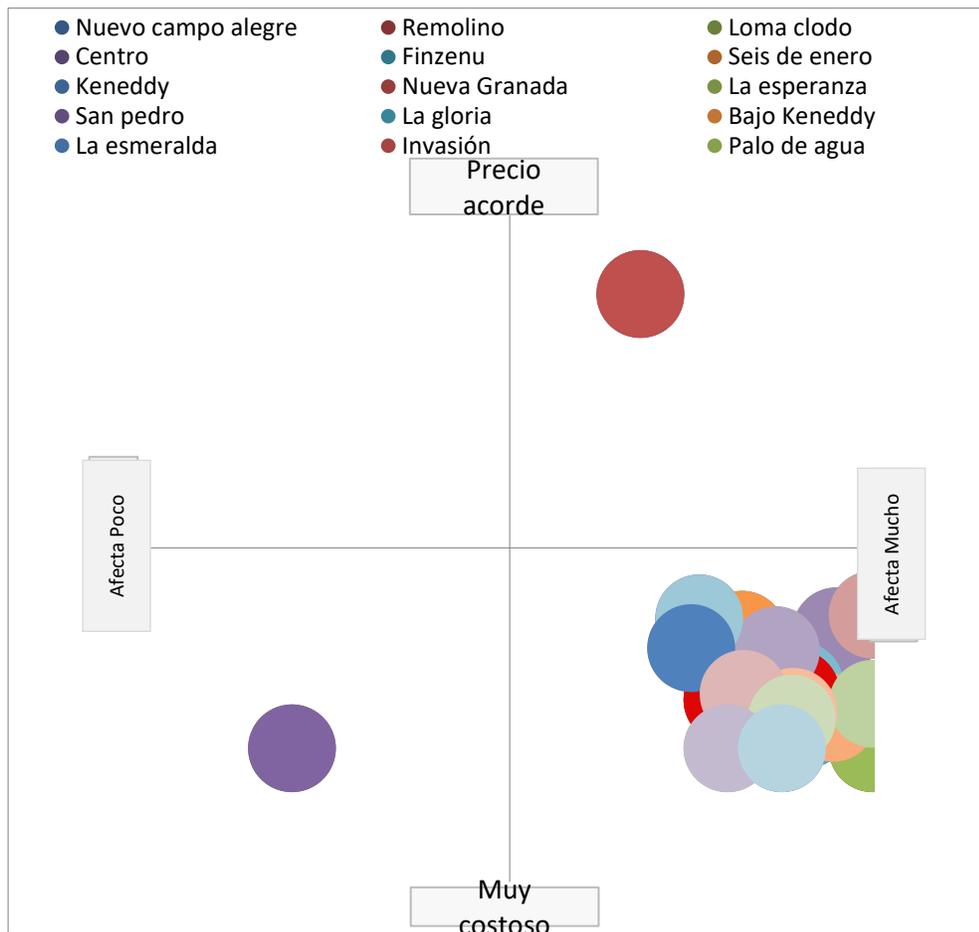
en los estratos 1 y 2 y entre sus clientes empresariales; no obstante, en el estrato 3 a pesar de que califican muy bien el proceso de presentación de preguntas quejas y reclamos no están muy satisfechos con desempeño en general de la compañía; este último aspecto es clave que la compañía lo atienda ya que es la percepción de su desempeño general y no solo del servicio prestado y esto afecta el posicionamiento en la mente de sus usuarios del estrato 3 de forma negativa para la marca.

*Ilustración 59 Precio/Calidad Selecta vs Afectación de voluntad de pago por Electricaribe (Género)*



Fuentes: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta.

Ilustración 60 Precio/Calidad Selecta vs Afectación de voluntad de pago por Electricaribe (Barrios)

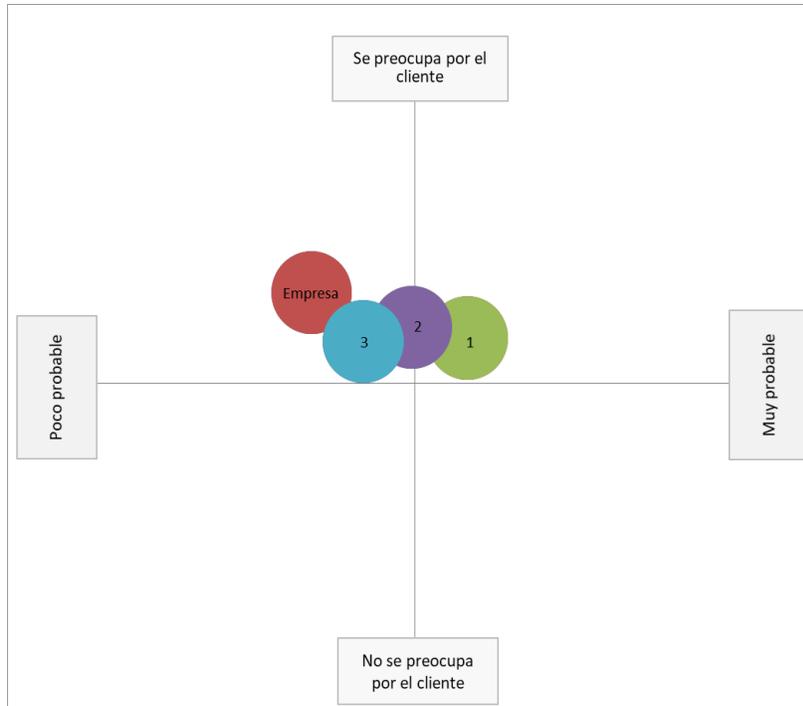


Fuentes: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta.

En relación con el precio del servicio de alumbrado público, hombres y mujeres por igual consideran que es muy costoso y además indican que la voluntad de pago del servicio depende de su percepción del servicio de energía eléctrica, el cual es prestado por Electricaribe; en el análisis por barrios igualmente se puede observar que la mayoría de estos consideran que el servicio es costoso y su voluntad de pago depende del servicio prestado por Electricaribe; sin embargo, en el barrio Loma Clodo indicaron que les parece muy costoso el servicio y que su voluntad de pago del mismo no depende del servicio prestado por Electricaribe en la zona. Esto indica de manera evidente que la voluntad de pago por parte de sus usuarios del servicio de alumbrado público está

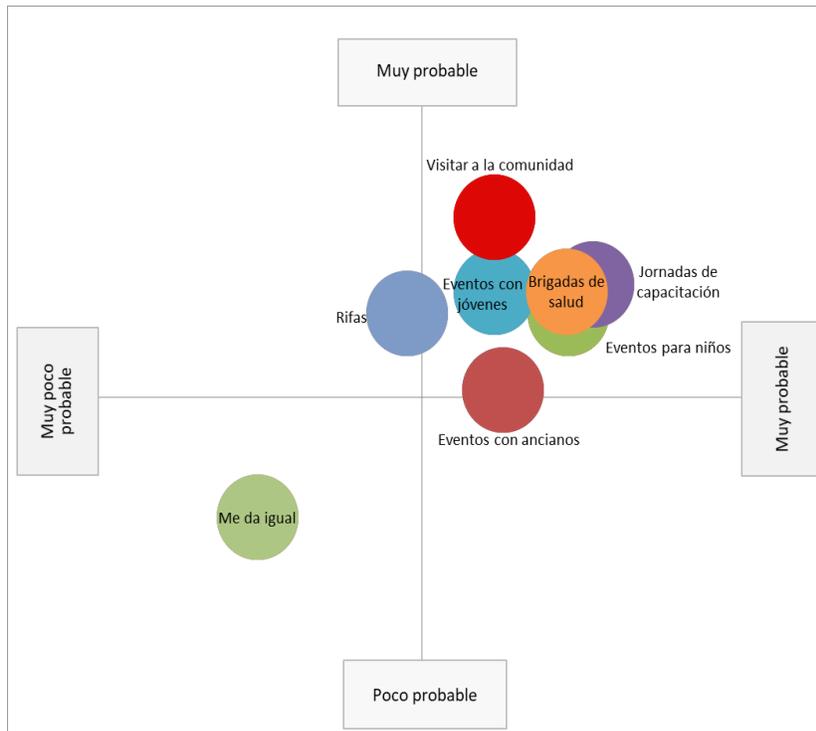
ligada al servicio presta Electricaribe, esto es un impacto grave en el posicionamiento de la marca y además en sus niveles de recaudo, es un factor determinante que la empresa desligue su marca de Electricaribe en la percepción de sus usuarios no solo para mejorar el posicionamiento de marca sino su efectividad de recaudo.

*Ilustración 61 Preocupación por sus clientes vs Participación en eventos realizados por Selecta (Estratos)*



Fuentes: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta.

Ilustración 62 Influencia de los eventos en el pago del AP vs Participación en los eventos (tema de eventos)



Fuentes: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta.

Por último, todos los estratos consideran que la empresa se preocupa por sus clientes, sin embargo, el estrato 1 es el que más participaría de los eventos que se lleguen a realizar por parte de la empresa y las empresas es muy posible que no asistan a este tipo de eventos; por otro lado la realización de rifas es el evento que menos motivaría a la comunidad a pagar el servicio de alumbrado público y las jornadas de capacitación el que más los motivaría y además es uno de los que tendría mayor asistencia por parte de los usuarios, por tanto son estos últimos los que en mayor medida impactarían el posicionamiento de la marca entre sus usuarios.

## 8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con el presente trabajo investigativo se busca aportar a la construcción de estrategias y herramientas de mercadeo trascendentales para la planeación y el logro de los objetivos establecidos por parte de la empresa, relacionados con el posicionamiento de su marca y por tanto en la relación con sus usuarios, con esto se plantea a su vez un proceso de optimización en el contexto económico para mayor bienestar de los grupos de interés a continuación, se presentan las conclusiones y recomendaciones resultantes del análisis a través de los diferentes métodos utilizados en esta investigación.

Inicialmente podemos concluir que la compañía tiene una gran dificultad en el reconocimiento por parte de la comunidad que atiende ya que la sociedad en una gran proporción es desconocida para los usuarios o incluso es confundida con la empresa que suministra la energía en el municipio -Electricaribe (ECA)-, que como antes se mencionó, tiene una imagen muy desfavorable no solo en el municipio, como se puede apreciar en los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento, sino en todas las zonas donde presta el servicio; temas como el voz a voz están afectando negativamente el posicionamiento de la compañía ya que es el principal medio a través del cual los usuarios de la compañía conocen a la misma y al mismo tiempo esta forma de comunicación es donde se presenta el mayor desconocimiento o confusión de marca, y el hecho de que el servicio de alumbrado público se recaude a través de los recibos de energía recaudados por Electricaribe ratifica la confusión de los usuarios.

Lo anterior permite concluir que la marca tiene un subposicionamiento en el municipio ya que no logra diferenciarse de otros actores del mercado, como lo es, en este caso, particular ECA, quienes además tienen un posicionamiento dudoso en el municipio ya que los usuarios no creen en que la marca pueda suplir sus necesidades; el estrato 1 del municipio es el segmento que mayor cantidad de usuarios representa para la empresa y es donde su posicionamiento y

percepción de la marca por parte de los usuarios se encuentra más afectado, no solo debido a lo mencionado anteriormente sino debido a la calidad percibida del servicio.

También es importante que la empresa optimice las vías de comunicación y puntos de contacto con sus usuarios con el propósito de persuadir las percepciones y emociones de sus usuarios y así mejorar su posicionamiento de marca; por esto, la realización de eventos comunitarios, jornadas de capacitación y las redes sociales le brindan a la compañía nuevos puntos de contacto con sus usuarios y nuevos canales para que a través de contenidos logren el objetivo de persuadir a sus usuarios y ganar un posicionamiento por imagen en la mente de los mismos.

A través de los conocimientos académicos recibidos en la maestría cursada, a continuación se presenta un plan de acción recomendado para la compañía que podrán implementar en esta PYME local y demostrar cómo a través de una serie de recursos y esfuerzos coordinados se pueden lograr a través de estas estrategias de mercadeo impactar positivamente el devenir de la compañía y generar ventajas competitivas a la misma pensando en su crecimiento y desarrollo a largo plazo, en su mercado actual y/o en nuevos mercados a los cuales la empresa decida crecer.

### **8.1. Plan de acción propuesto**

A continuación, se presentan el plan de acción recomendado para la compañía teniendo en cuenta lo encontrado en el análisis y conclusiones de la investigación:

1. Es importante que la compañía realice actividades de capacitación con las comunidades, donde le enseñen a los usuarios las bases del servicio del alumbrado público y que a través de esta forma los mismos usuarios se encarguen de empezar a difundir correctamente la información acerca de la compañía en la comunidad. Zonas como San Carlos y El Progreso es donde se presenta el mayor desconocimiento de la compañía, sin embargo, en estas zonas también es donde se presenta el mayor grado de

satisfacción por el servicio recibido por parte de la compañía, por tanto, es una oportunidad para que la misma haga presencia en la comunidad a través de actividades de capacitación y participación con los usuarios y empiece a mejorar su posicionamiento de marca a través de la percepción de la comunidad.

Esta acción debe ser realizada de manera permanente con contenido creado por el área comercial de la compañía y difundido a través de actividades realizadas en la comunidad de forma bimensual coordinadas por esta misma área, así mismo este contenido debe ser divulgado por otros puntos de contacto como la página web de la compañía y las redes sociales de la misma, para esta labor es necesario un *community manager* que se encargue de la administración de estas plataformas y la publicación de contenidos, inicialmente se recomienda a la empresa subcontratar a una compañía especializada en esta labor para disminuir costos y poder evaluar el impacto de estas publicaciones revisando el *engaging* de los usuarios con las mismas de forma mensual.

2. Un tema que la compañía puede aprovechar es el reconocimiento que tiene con sus clientes empresariales y entre estos buscar aquellos que tengan una imagen positiva en el municipio o departamento y que no sean actores relacionados con el servicio (como pasa con ECA), con los cuales pueda generar alianzas temporales para acercarse más a la comunidad en general a través de eventos comunitarios trimestrales, que atiendan temas que interesen a la comunidad, como son los eventos con niños y las brigadas de salud, de esta manera la compañía puede mejorar su posicionamiento orientada al usuario, mostrando empatía y comprensión de los intereses, estilos de vida y actividades de sus usuarios. Esta acción además impacta la voluntad de pago del servicio en las comunidades, especialmente, en los estratos 1 y 3 que representan juntos el 81% de los usuarios de la compañía.

Esta acción debe ser coordinada desde el área comercial de la compañía y además se requiere el apoyo de una trabajadora social que conozca las necesidades concretas de la comunidad con el fin de que se pueda ejecutar este programa obteniendo el mayor impacto posible sobre la percepción y por ende el posicionamiento de la marca en el municipio.

3. Otra oportunidad importante para la compañía es que aprovechando el proyecto de renovación tecnológica en el municipio, que fue mencionado por el gerente (Lara S, 2018) para la mejora de la iluminación y, en general, la prestación del servicio en zonas que según manifiestan los usuarios requieren aumentar la calidad del servicio de alumbrado público, ya que las comunidades encuentran que la calidad del servicio no corresponde al costo que requiere el mismo para los usuarios y esto afecta el posicionamiento en la mente del usuario. Así mismo la compañía debería aprovechar este proyecto para no solo aumentar la calidad del servicio, sino que además con el aumento de la calidad se impacte el índice de satisfacción con el mismo, especialmente, debería enfocarse en los barrios Remolino, Loma Clodo, Seis de Enero, Nueva granada, La gloria, Bajo Kennedy, La esmeralda, Invasión y Nueva Colombia ya que estos registraron los mayores índices de insatisfacción con el servicio de alumbrado público.

El proyecto de renovación actualmente es llevado a cabo por la dirección operativa de la compañía, sin embargo para esta acción en particular se sugiere que dentro de los objetivos y alcances de la misma se incluyan estas recomendaciones para que puedan ser llevadas a cabo en la comunidad ya que la esencia de la compañía es la prestación del servicio de alumbrado público y a través de estas mejoras en la calidad del mismo puede mejorar su posicionamiento a través de la imagen cubriendo las necesidades que requieren sus usuarios.

4. No solo el proyecto de modernización puede ser una forma de ganar posicionamiento en la mente de los usuarios a través de la imagen, otra forma es implementar mantenimientos preventivos en las zonas donde el servicio no aplica para el proyecto de renovación, especialmente si pertenecen al estrato 1, de manera que la calidad del servicio aumente y los usuarios de dichas zonas perciban la intención genuina de mejora del servicio por parte de la compañía en estas comunidades y barrios para que de esta manera mejore su posicionamiento entre estos usuarios, quienes además son quienes representan la mayoría de la población atendida por la compañía.

Igualmente, esta acción debe ser llevada a cabo desde el área operativa de la empresa sin embargo debe ser revisada de manera semestral por el área comercial con miras a evaluar la correcta ejecución de la misma.

5. También debido a la falta de puntos de contacto con sus usuarios para la presentación de PQR en el municipio, se le recomienda a la marca implementar a través de herramientas tecnológicas un formulario sencillo que le permita al usuario en una interacción por redes o a través de la página WEB indicarle a la compañía dónde se presenta alguna eventualidad, donde le pregunten al usuario sus datos de contacto (nombre, teléfono y correo electrónico, si tienen), el lugar de la falla y una breve descripción de lo que está sucediendo, de esta manera poder hacer más cómodo el proceso a los usuarios evitándoles desplazamientos a la oficina y creando al mismo tiempo inmediatez en el contacto con la marca y esto acompañarlo con una respuesta ágil y rápida a sus requerimientos para que su posicionamiento de marca se pueda fortalecer.

Para llevar a cabo esta acción se requieren dos encargados primero el área tecnológica de la compañía deberá crear estos puntos de contacto y formularios para que estén disponibles al público y al mismo tiempo se comuniquen con el equipo de la compañía, y

por otro lado también se requiere que el área comercial, particularmente el personal encargado de PQR, se encargue no solo de leer y dar trámite a estas solicitudes con el área operativa, sino también de contactar a los usuarios e indicarles el estado de sus solicitudes.

Para medir el impacto de estas acciones entre sus usuarios, se recomienda a la empresa que revisen el nivel de recaudo de la compañía actual y que lo comparen de forma trimestral una vez empiecen a implementar las recomendaciones; así mismo es importante implementar una medición de su posicionamiento nuevamente con la herramienta presentada en este trabajo de investigación luego de un año de la implementación de estas estrategias para evaluar el impacto de las mismas y además saber si estas requieren modificaciones para alcanzar el objetivo de la compañía en términos de posicionamiento.

## **8.2.Limitaciones del estudio y futuros trabajos**

Este estudio fue realizado únicamente en el municipio de Lorica, exclusivamente uno de los seis municipios donde la empresa objeto del estudio presta sus servicios debido a las limitaciones de tiempo y recursos económicos, sin embargo, este trabajo se podría replicar en estos municipios realizando nuevamente el muestreo necesario de acuerdo con la población de cada uno; también es importante realizar las entrevistas a los *stakeholders* de cada municipio con el fin de personalizar la encuesta final.

Además el presente trabajo pretende también ser un referente metodológico para otras empresas del sector o sectores similares (empresas prestadoras de servicios públicos tales como operadores del servicio de alcantarillado y suministro de agua y/u operadores del servicio de aseo y recolección de residuos sólidos) que se encuentran en problemáticas similares gracias al bajo posicionamiento de su marca frente a otros actores del servicio que deterioran la relación con el usuario final, bien sean estos operadores públicos, privados o mixtos.

## 9. REFERENCIAS

- Aake, D. A. (2012). *La relevancia de la marca*. Pearson Educación.
- Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (2005). *Liderazgo de marca*. Deusto.
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación, introducción a la metodología científica*. Caracas: Editorial Episteme.
- Ballén M, A. (2019). *Análisis de estrategias de promoción para el posicionamiento de los operadores móviles virtuales en Colombia*.
- Barrientos M, J. (2019). Electricaribe: La historia de un fracaso social. *Portafolio*.
- Best, R. J. (2007). *Marketing Estratégico*. Madrid: Pearson Educación.
- Bigné, E. (2005). Percepción de la responsabilidad social corporativa: Un análisis cross-cultural. *UCJC Business & Society Review Núm. 5*.
- Cáceres Carrasco, J. I., & Vega Sepúlveda, C. A. (2008). *Posicionamiento y determinación del mercado objetivo potencial de DIMARSA S.A.* Puerto Montt – Chile: Universidad Austral de Chile.
- Camacho, J. C. (2008). *Marketing de servicios*. EUMED.
- Carasila, M. C. (2007). Importancia y concepto del posicionamiento una breve revisión teórica. *Perspectivas Ed. 20*, 105-114.
- Comisión de Regulación de Energía y Gas. (08 de Septiembre de 2011). Resolución 123 de 2011. Bogotá.
- Congreso de La Republica. (24 de Noviembre de 1913). Ley 97 de 1913. Bogota, Colombia: Funcion publica.
- Congreso de La Republica. (30 de Noviembre de 1915). Ley 84 de 1915. Bogota: Funcion Publica.
- Congreso de La Republica. (02 de Junio de 1994). Ley 136 de 1994. Bogota: Funcion Publica.

Congreso de La Republica. (11 de Julio de 1994). Ley 142 de 1994. Bogota: Funcion Publica.

Congreso de La Republica. (11 de Julio de 1994). Ley 143 de 1994. Bogota: Funcion Publica.

Congreso de La Republica. (29 de Diciembre de 2016). Ley 1819 de 2016. Bogota: Funcion Publica.

Craig Smith, N., & Cooper-Martin, E. (1997). Ethics and target marketing: The role of product harm and consumer vulnerability. *Journal of Marketing*, p1-20.

Creative Research Systems. (2006). *Survey Software*. Obtenido de <http://www.surveysoftware.net/sscalce.htm>

Del Río, A. B., Iglesias, V., & Vázquez, R. (2002). El valor de marca: Perspectivas de análisis y criterios de estimación. *Cuadernos de Gestión*, 1(N.º 2).

Departamento Nacional De Planeación. (2017). *Evaluación de operaciones de la Política de prestación de servicio de Alumbrado Público*. Bogotá: DNP.

Duran H, T. (2019). *Diseño de un plan estratégico de comunicación interna y externa para posicionar la empresa Transportes y Construcciones de Colombia SAS en el mercado local*.

Durán, L. M., & Cifuentes, G. P. (10 de 8 de 2009). Personalidad de la marca y la estrategia creativa: Las marcas dialogan con los creativos. *Monografias de Administracion, Universidad de Los Andes*. Proeditor.

El Tiempo. (6 de Mayo de 2018). *En Medellin 8 de 10 habitantes es cumplido en pagar sus impuestos*. Obtenido de El Tiempo: <http://www.eltiempo.com/colombia/medellin/en-medellin-8-de-10-habitantes-es-cumplido-en-pagar-sus-impuestos-214124>

Erasso Arango, N., & Montoya Restrepo, L. A. (2010). *Análisis de percepción de marca: Producto Miel de Abejas en el mercado de Bogotá*. Bogota.

- Fajardo, O. (2008). El concepto de Posicionamiento en las empresas y estrategias para su desarrollo. *Friendly Business*.
- Ferrell, O. C., & Hartline, M. D. (2012). *Estrategia de marketing* (5ta ed.). (M. E. Treviño Rosales, & M. d. Carril Villarreal, Trads.) México: Cengage Learning Editores.
- Ferrell, O., & Hartline, M. D. (2018). *Estrategia de marketing 6ta edición*. Cengage.
- Fischer de la Vega, L. E., & Espejo Callado, J. (2017). *Introducción a la investigación de mercados*. McGraw-Hill Interamericana.
- Giraldo O., M., & Juliao E., D. (2016). *Gerencia de marketing*. Barranquilla: Universidad del Norte.
- Guale, R. Á. (2012). Modelo de evaluación de la calidad para instituciones financieras obtenidas por medio de un análisis de correspondencia y de clúster. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 2(3), 69-94.
- Hartmann, P., Apaolaza I, V., & Forcada S., F. J. (2002). El efecto del posicionamiento en la lealtad del cliente: Un análisis empírico para el caso de Iberdrola. *Cuadernos de Gestión Vol. 2.*, 103-118.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Interamericana.
- Hernandez-Sampieri, R., & Mendoza T., C. P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de Mexico: McGraw Hill.
- Hoyos Ballesteros, R. (2016). *Branding: el arte de marcar corazones*. Ecoe Ediciones.
- Keller, K. L. (2008). *Administración estratégica de marca Branding*. Pearson Educación.
- Kotler, P. (2001). *Dirección de Mercadotecnia. Análisis, Planeación, Implementación y Control* (8a ed.). Pearson Educación.
- Kotler, P. (2017). *Marketing*. Pearson Educación.
- Kotler, P. (2017). *Marketing*. Pearson.

- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing* (Decimocuarta ed.). México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management*. Pearson.
- La República. (21 de Diciembre de 2017). *Seis de cada 10 ciudadanos del caribe incumplieron el pago de sus deudas*. Obtenido de La República: <https://www.larepublica.co/especiales/la-gran-encuesta/seis-de-cada-10-ciudadanos-del-caribe-incumplieron-el-pago-de-sus-deudas-2584234>
- Lamb, C. W., Hair, J. F., & McDaniel, C. (2018). *Marketing con aplicaciones para América Latina*. Ciudad de Mexico: Marketing con aplicaciones para América Latina.
- Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2014). *MKTG: Marketing*. Cengage.
- Lara R, E. J. (2 de Marzo de 2019). Ex Gerente. (T. A. R, Entrevistador)
- Lara S, J. S. (Noviembre de 2018). Gerente. (T. A. Rincon, Entrevistador)
- Lazo, L. (2006). Niveles de posicionamiento de marca a nivel internacional. *Contabilidad y Negocios*, 1(2).
- Lee, M., & Edmondson, A. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*, 35-58.
- Lind, D. (2015). *Estadística aplicada a los negocios y a la economía*. McGraw Hill.
- López, F. R., Kléver, G., Santamaría-Freire, E., & Acosta, G. (2017). El marketing como estrategia de sostenibilidad ambiental en el sistema de alumbrado público. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador*.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2015). *Marketing de servicios*. Pearson Educación.
- Mago, R. M. (2007). Brand Positioning. *Debates IESA, Vol 12*, 9-10.
- Maldonado P, J. E. (2013). *Principios de marketing*. Ediciones de la U.
- Malhotra, N. K. (2016). *Investigación de mercados: Conceptos Esenciales*. Pearson.

Manhas, P. S. (2010). Strategic Brand Positioning Analysis through Comparison of Cognitive and Conative Perceptions. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*.

Mejía Ocampo, M. F., & Zarta Vera, L. M. (2010). *Propuesta para posicionamiento de marca a través de la comunicación en la empresa Manantial de Asturias*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.

Mestre, M. S. (2012). *Marketing: conceptos y estrategias*. Ediciones Pirámide.

Ministerio de Minas y Energía. (18 de Julio de 2006). Decreto 2424 de 2006. Bogota: Presidencia de la republica.

Ministerio de Minas y Energía. (26 de Mayo de 2015). Decreto 1073 de 2015. Bogota: Presidencia de la republica.

Ministerio de Minas y Energía. (30 de Mayo de 2018). Decreto 943 de 2018. Bogota: Presidencia de la republica.

Orihuela, M. (2001). La cultura del no pago. *E Semanal Vol 17*, p4.

Ortegón C., L. (2017). Imagen y posicionamiento de marcas en la industria de agroquímicos en Colombia. *REVISTA LASALLISTA DE INVESTIGACIÓN VI4*, 13-28.

Prettel Vidal, G. (2016). *Marketing, una herramienta para el crecimiento*. Ediciones de la U.

Ramírez V., A. (2019). *Diagnóstico y propuesta estratégica de mercadeo para posicionar el agroturismo en el municipio de Villamaría, Caldas*.

Raufflet, E. (2017). *Responsabilidad, ética y sostenibilidad empresarial*. Pearson Educación.

Rengifo M, M., & Manfredi, L. (2013). Carvajal marca la diferencia: Nuevo posicionamiento de marca como símbolo de transformación organizacional. *Estudios Gerenciales* 29, 266-271.

Revista Dinero. (5 de Febrero de 2017). *Empresas de servicios publicos con mas quejas*.

Obtenido de Revista Dinero: <https://www.dinero.com/pais/articulo/empresas-de-servicios-publicos-con-mas-quejas/244844>

Revista Semana. (2015). La paradoja de Córdoba. *Revista Semana*.

Selecta Holding Group SA. (2013). *SelectaHG*. Obtenido de <https://www.selectahg.com/about2>

Sepulveda C., Y. P. (2019). *Diseñar un plan estratégico de comunicación externa para el posicionamiento de la empresa de servicios públicos de Aguachica, Cesar*. Aguachica.

Serralvo, F. A., & Tadeu Furrier, M. (2005). Tipologías del posicionamiento de marcas: Un estudio conceptual en Brasil y en España. *Revista Galega de Economía [en línea]*, Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39114226>>.

Sierra, W., Ortiz, A., Sierra, K., Sierra, E., Rangel, O., & Alvarado, M. (2014). Imagen Corporativa como elemento de posicionamiento estratégico en universidades públicas. *Sotavento M.B.A. No. 24*, 88-98.

Solomon, M. R. (2017). *Comportamiento del consumidor*. Pearson Educación.

Stanton, W. J. (2007). *Fundamentos de marketing*. McGraw-Hill Interamericana.

Sterman, A. (2003). *Cómo crear marcas que funcionen: Branding paso a paso*. Editorial Nobuko.

SUI. (Noviembre de 2018). *Sistema Unico de Información de Servicios Publicos Domiciliarios*. Obtenido de <http://www.sui.gov.co>

Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios. (16 de 11 de 2016). *Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios*. Obtenido de [https://www.superservicios.gov.co/sites/default/archivos/abc\\_de\\_la\\_toma\\_de\\_posesion\\_de\\_electricaribe.pdf](https://www.superservicios.gov.co/sites/default/archivos/abc_de_la_toma_de_posesion_de_electricaribe.pdf)

Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios. (Trimestre I de 2018). *SUI*. Obtenido de

[http://reportes.sui.gov.co/fabricaReportes/frameSet.jsp?idreporte=ele\\_com\\_096](http://reportes.sui.gov.co/fabricaReportes/frameSet.jsp?idreporte=ele_com_096)

Trout, J., & Ries, A. (2002). *Posicionamiento: La batalla por su mente*. McGraw-Hill.

Universia Knowledge Wharton. (Octubre de 2012). *La dimensión emocional de las marcas:*

*Lecciones de la batalla de Inca Kola y Coca-Cola en Perú*. Obtenido de Knowledge at

Wharton: [https://www.knowledgeatwharton.com.es/article/la-dimension-emocional-de-](https://www.knowledgeatwharton.com.es/article/la-dimension-emocional-de-las-marcas-lecciones-de-la-batalla-de-inca-kola-y-coca-cola-en-peru/)

[las-marcas-lecciones-de-la-batalla-de-inca-kola-y-coca-cola-en-peru/](https://www.knowledgeatwharton.com.es/article/la-dimension-emocional-de-las-marcas-lecciones-de-la-batalla-de-inca-kola-y-coca-cola-en-peru/)

Universidad de Murcia. (2002). *La Percepción*. Obtenido de Universidad de Murcia:

<http://www.um.es/docencia/pguardio/documentos/percepcion.pdf>

Varela Mallou, J., García Carreira, A., Braña Tobío, T., & Rial Boubeta, A. (2002). Imagen y posicionamiento de establecimientos minoristas. *Psicothema*, 92-99.

Velilla, J. (2010). *Branding: tendencias y retos en la comunicación de marca*. Editorial UOC.

Vence, J., & Kammerer, M. (2016). *Crisis en la costa caribe del servicio de energía eléctrica prestando por la empresa Electricaribe*. Valledupar: Universidad Santo Tomas.

Wang, H.-J. (2015). A new approach to network analysis for brand positioning. *International Journal of Market Research* Vol. 57 , 727-742.

## ANEXOS

### **Anexo 1 Formato de entrevista gerente de la compañía**

#### Entrevistado:

Juan Sebastián Lara gerente y socio de Selecta Holding Group SA

#### Objetivo General:

Conocer la situación actual de la prestación del servicio en los municipios en que opera la compañía, enfocándose en su problemática actual, la percepción de sus usuarios, el conocimiento del servicio y su impacto en los indicadores de gestión comercial.

#### Objetivos Específicos:

- Conocer la historia general de la compañía y su objeto social.
- Identificar los actores que involucrados con la compañía.
- Profundizar en la problemática reconocida por la compañía y las causas que fueron identificadas por ellos.

#### Tipo de instrumento:

Entrevista abierta.

#### Aplicación:

Se realizará la entrevista de manera presencial y se grabará con el fin de facilitar su transcripción.

#### Preguntas:

##### *Introducción*

- Presentación del entrevistador y del objetivo de la entrevista y el estudio en general.
- ¿Cuál es su nombre, cargo y edad?
- ¿Hace cuánto tiempo labora con la compañía?
- ¿Cuáles son y han sido sus funciones dentro de la misma?

*Presentación de la compañía*

- ¿Cuál es el negocio al que se dedica la compañía? Y ¿Cuál es la actividad por la cual percibe más ingresos?
- ¿En cuántos municipios opera?
- ¿Qué cantidad de empleados laboran para ella?
- ¿Cuántos usuarios atiende la compañía?

*Actores involucrados con la compañía*

- ¿Además de los usuarios del servicio, que otros actores se involucran en el actuar de la misma?
- ¿Cómo se involucran y qué papel juegan dichos actores?
- ¿Qué impacto tienen estos actores para el desarrollo del negocio?
- ¿Actualmente cuáles y cómo son las relaciones de la compañía con los actores que se involucran en el actuar de la misma?

*Problemática identificada*

- ¿Cuál es la eficiencia de recaudo actual de la compañía?
- ¿Cómo ha sido la evolución de estos indicadores durante los últimos 5 años?
- ¿Cuál es la percepción que, según su criterio, tienen los usuarios acerca de la prestación del servicio? Y ¿Qué percepción, según su criterio tienen los demás actores acerca del servicio prestado por la compañía?
- ¿Qué tanto cree usted que los usuarios y demás actores conocen la regulación de la prestación del servicio de Alumbrado Público?

- ¿Cómo cree usted que afecta la percepción de la imagen de la compañía, la relación entre el servicio de Alumbrado Público con la comercialización de energía que realiza el operador de red?
- Teniendo en cuenta el concepto de plan de posicionamiento organizacional, en esencia como las estrategias para lograr que una marca o producto gane espacio en la mente de los consumidores de estos. ¿Cree usted que la positiva aplicación de planes de posicionamiento puede llevar a qué los indicadores de gestión de la gestión comercial mejoren? ¿Por qué?
- ¿Cómo cree que ese plan podría funcionar y qué elementos dentro de su experiencia podría incluir para hacerlo más exitoso?
- ¿Cuánto tiempo y recursos estaría la empresa dispuesta a invertir en la adopción de dichos planes?
- ¿A qué actores clave de los descritos anteriormente la compañía debe tener en cuenta para llevar a cabo un plan de posicionamiento de marca?

## **Anexo 2 Formato de entrevista exgerente compañía similar**

### Entrevistado:

Esteban Lara ex gerente de SEACOR SA ESP

### Objetivo General:

Analizar las políticas y programas de impacto social que se implementaron en la empresa SEACOR durante los años 2010 y 2011, y la manera en que estos fueron llevados a cabo, con el fin de verificar su impacto en los indicadores de gestión de la compañía (ingresos, eficiencia de recaudo).

### Objetivos Específicos:

- Conocer la compañía y su objeto social.
- Identificar factores determinantes para la toma de decisión de la implementación de las políticas y programas de impacto social.
- Analizar el impacto de las estas políticas en los resultados de la compañía.

### Tipo de instrumento:

Entrevista abierta.

### Aplicación:

Se realizará la entrevista de manera presencial y se grabará con el fin de facilitar su transcripción.

### Preguntas:

#### *Introducción*

- Presentación del entrevistador y del objetivo de la entrevista y el estudio en general.
- ¿Cuál es su nombre, cuál fue su cargo en SEACOR y edad?
- ¿Cuáles fueron sus funciones dentro de la misma?

#### *Presentación de la compañía*

- ¿Cuál es el negocio al que se dedica la compañía?

- ¿Cuántos usuarios atendía la compañía al inicio de su gerencia?
- ¿En cuántos municipios operaba el servicio?
- ¿Qué cantidad de empleados laboraban para ella?
- ¿Además de los usuarios del servicio, que otros actores se involucraban en el actuar de la misma?
- ¿Cuáles y cómo eran las relaciones de la compañía con los actores que se involucran en el actuar de la misma?

#### *Toma de decisión*

- ¿Qué motivó a la compañía a empezar con el programa de impacto social en los años 2010 y 2011?
- ¿Cómo definieron el tipo de programa que implementarían en la compañía?
- ¿Al momento de implementar el programa de impacto social, la compañía lo hizo con el objetivo de mejorar la percepción de sus usuarios?
- ¿Qué cantidad de recursos tuvo que invertir la empresa para llevar adelante estos procesos?  
Y ¿Cuánto tiempo invirtió la misma a la consecución de estos?

#### *Impacto*

- ¿Cómo midió la empresa la eficacia de la implementación de estas acciones?
- ¿Considera usted que los demás actores, diferentes de los usuarios del servicio jugaron un papel importante en el éxito de las acciones implementadas? ¿Por qué?
- ¿Cuánto tiempo transcurrió entre la implementación de los planes y el reflejo en los indicadores de gestión de la compañía?
- ¿Cómo cree usted que la experiencia y los resultados obtenidos en la organización se puede replicar a otras compañías del sector?

- Teniendo como caso de estudio la compañía SELECTA SA, que se dedica a la prestación del servicio de alumbrado público, ¿considera usted que realizar algo similar a lo que fue implementado en SEACOR durante su gerencia, puede tener los mismos resultados que obtuvo su empresa? ¿Por qué?, si considera que puede funcionar ¿Cómo propondría que se llevase a cabo?

## **ENTREVISTAS STAKEHOLDERS SELECTA**

### Objetivo General:

Identificar el nivel de conocimiento de los servicios y la percepción que tienen los Stakeholders sobre SELECTA S.A como empresa prestadora de servicio público

### Objetivos Específicos:

- Conocer opiniones y puntos de vista sobre la compañía.
- Reconocer factores claves en el proceso de reconocimiento e identidad de la empresa
- Profundizar en los factores y/o problemática que pueden incidir en el proceso de percepción de los usuarios

## **Anexo 3 Formato de entrevista usuario final persona natural**

### Tipo de instrumento:

Entrevista abierta a usuario final personal natural

### Aplicación:

Se realizará la entrevista de manera presencial y se grabará con el fin de facilitar su transcripción y análisis.

### Preguntas:

#### *Introducción*

- Presentación del entrevistador y del objetivo de la entrevista y el estudio en general.
- ¿Cuál es su nombre y edad?
- ¿A qué se dedica?
- ¿Con quién vive?
- ¿En qué municipio habita?

*Preguntas Generales*

- ¿Conoce usted el nombre de la empresa que le ofrece el servicio de alumbrado público?
- ¿Conoce usted cómo funciona el servicio de alumbrado público en su municipio? (cómo se paga, quien lo brinda, qué calidad tiene, qué relación tiene con la empresa de servicio de luz, cómo se paga dicho alumbrado)
- ¿Ha tenido algún tipo de contacto o comunicación con personal de la empresa que le ofrece el servicio de alumbrado público (SELECTA S.A.)? ¿Cómo se sintió en esa experiencia?
- Cuando ha necesitado dirigir alguna queja, petición o sugerencia sobre la empresa de alumbrado público que le ofrece el servicio ¿Cómo lo ha hecho? ¿Se sintió a gusto con este proceso?
- Como usuario del servicio de alumbrado público, ¿Conoce usted el funcionamiento y la regulación de este servicio? ¿Qué conoce con respecto a este tema?
- ¿Sabía usted que la compañía de alumbrado público es una empresa diferente a la prestadora de servicio de energía (Electricaribe)? ¿Qué lo hacía pensar esto?
- ¿Qué opinión, según usted, merece la empresa prestadora del servicio de energía (Electricaribe)? y ¿Qué opinión, según usted, merece la empresa prestadora del servicio de alumbrado público (Selecta)?
- ¿Qué palabras se le ocurren cuando piensa en Selecta? Y ¿Por qué?, ¿Qué palabras se le ocurren cuando piensa en Electricaribe? y ¿Por qué?
- ¿Considera el servicio de alumbrado público, como un servicio necesario para usted y su comunidad?

- ¿Qué opinión le amerita a usted la prestación del servicio de alumbrado público que opera SELECTA S.A.?
- ¿Ha tenido problemas con el servicio de alumbrado público? ¿De qué tipo?
- ¿Le gustaría expresar algún tipo de sugerencia a la empresa SELECTA S.A.? ¿Cuál?
- ¿Le parecería interesante que la empresa se involucrara con su comunidad? ¿De qué manera?

**Anexo 4 Formato de entrevista usuario final persona jurídica**Tipo de instrumento:

Entrevista abierta a Gerente de una empresa usuaria del servicio

Aplicación:

Se realizará la entrevista de manera presencial y se grabará con el fin de facilitar su transcripción.

Preguntas:*Introducción*

- Presentación del entrevistador y del objetivo de la entrevista y el estudio en general.
- ¿Cuál es su nombre, cargo y edad?
- ¿Cuál es su formación profesional y su experiencia previa dentro del sector y la compañía?
- ¿Hace cuánto tiempo labora con la empresa?

*Presentación de la compañía*

- ¿Reconoce usted el nombre de la compañía que le presta el servicio de alumbrado público a su empresa?
- ¿Ha tenido algún tipo de relación o comunicación con esta empresa por motivos de la prestación del servicio? ¿Cuáles?, en caso contrario ¿Por qué nunca se ha comunicado con la empresa?
- ¿Ha estado su empresa sin servicio de alumbrado público en algún momento? ¿Cuáles han sido los motivos?
- ¿Conoce la regulación del servicio de alumbrado público?
- ¿Reconoce algún tipo de problemática en el servicio? ¿Cuál o Cuáles?

- ¿Cómo evalúa el servicio de alumbrado público que presta SELECTA S.A.? (si no la conoce explicarle la empresa)
- ¿Ha tenido que presentar alguna queja, petición o sugerencia a SELECTA por la prestación del servicio? Si ha sido así, ¿Cuáles? ¿En cuánto tiempo ha obtenido respuesta?, ¿se sintió a gusto con la atención y los tiempos de respuesta? ¿Por qué?
- ¿Su empresa ha recibido algún tipo de daño o afectación por parte de la operatividad de SELECTA?
- ¿Qué opinión, según usted, merece la empresa prestadora del servicio de energía (Electricaribe)? y ¿Qué opinión, según usted, merece la empresa prestadora del servicio de alumbrado público (Selecta)?
- ¿Qué palabras se le ocurren cuando piensa en Selecta? Y ¿Por qué?, ¿Qué palabras se le ocurren cuando piensa en Electricaribe? y ¿Por qué?
- ¿Su empresa se vería afectada si dejara de tener el servicio de alumbrado público?
- ¿Considera que Selecta como empresa prestadora de servicio de alumbrado público necesita mejorar algún aspecto o característica de su servicio? ¿Qué cree usted que podría mejorarse al servicio de alumbrado desde el punto de vista de su empresa?

## **Anexo 5 Formato de entrevista periodista local**

### Tipo de instrumento:

Entrevista abierta a Periodista local

### Aplicación:

Se realizará la entrevista de manera presencial y se grabará con el fin de facilitar su transcripción.

### Preguntas:

#### *Introducción*

- Presentación del entrevistador y del objetivo de la entrevista y el estudio en general.
- ¿Cuál es su nombre?
- ¿a qué medio de comunicación pertenece?
- ¿Hace cuánto tiempo labora en él?
- ¿Qué sección cubre?

#### *Presentación de la compañía*

- SELECTA S.A. es la empresa encargada de la prestación del servicio de alumbrado público en esta región, ¿desde el punto de vista informativo que referencias tiene usted de esta compañía?
- ¿Conoce usted la gestión, operatividad y cobertura de la empresa? ¿En qué consiste?
- ¿Qué opinión, según usted, merece la empresa prestadora del servicio de energía (Electricaribe)? y ¿Qué opinión, según usted, merece la empresa prestadora del servicio de alumbrado público (Selecta)?
- ¿Qué palabras se le ocurren cuando piensa en Selecta? Y ¿Por qué?, ¿Qué palabras se le ocurren cuando piensa en Electricaribe? y ¿Por qué?

- ¿Ha tenido que manejar usted algún proceso informativo o conoce de alguno que involucre la compañía y la prestación de sus servicios?
- Como personalidad que maneja la opinión pública ¿conoce usted puntos de vista u opiniones públicas sobre la prestación de servicios de SELECTA?
- Desde los medios de comunicación y la agenda pública de la región ¿qué representatividad tiene esta empresa? ¿es identificada como empresa prestadora de servicios públicos? ¿Como es percibida la empresa de alumbrado público Selecta?
- Electricaribe, la empresa que provee el servicio de energía eléctrica es ampliamente conocida en la región por sus procesos de fallas en el servicio. Desde su ámbito comunicacional, ¿considera usted que esto se refleja negativamente en el reconocimiento de SELECTA, por parte de la comunidad?
- ¿Cómo evalúa usted desde su percepción profesional la operatividad de SELECTA?
- Si usted pudiera recomendar a SELECTA un tipo de estrategia comunicacional, ¿Qué le recomendaría?

## **Anexo 6 Formato de entrevista líder comunitario**

### Tipo de instrumento:

Entrevista abierta a líder comunitario local

### Aplicación:

Se realizará la entrevista de manera presencial y se grabará con el fin de facilitar su transcripción.

### Preguntas:

#### *Introducción*

- Presentación del entrevistador y del objetivo de la entrevista y el estudio en general.
- ¿Cuál es su nombre?
- ¿a qué comunidad lidera o representa?
- ¿Hace cuánto tiempo es vocero de esta comunidad?

#### *Presentación de la compañía*

- ¿Conoce usted los servicios que presta SELECTA S.A. a su comunidad?
- ¿Cómo líder comunal ha tenido usted que realizar algún tipo de gestión en cuanto al servicio de alumbrado público? Si es así, ¿Qué tipo de procesos ha realizado y Cómo ha sido su relación con la empresa?
- ¿Conoce usted la gestión, operatividad y cobertura de la empresa que ofrece el servicio de alumbrado público?
- ¿Qué referencias tiene usted y su comunidad de los servicios de alumbrado público?
- ¿Qué palabras se le ocurren cuando piensa en Selecta? Y ¿Por qué?, ¿Qué palabras se le ocurren cuando piensa en Electricaribe? y ¿Por qué?

- ¿Qué opinión, según usted, merece la empresa prestadora del servicio de energía (Electricaribe)? y ¿Qué opinión, según usted, merece la empresa prestadora del servicio de alumbrado público (Selecta)?
- ¿Cómo líder comunitario ha percibido problemáticas y necesidades con respecto al servicio de Alumbrado Público?
- ¿En la agenda pública, se abren espacios para la participación ciudadana, con respecto al tema de los servicios públicos, en especial el del Alumbrado Público? Si es así, ¿Participa la comunidad en estos espacios, exponen sus problemáticas y necesidades?
- Como empresa prestadora de un servicio público ¿Selecta y El Municipio han ofrecido rendición de cuentas a la comunidad sobre su gestión?, ¿ha recibido usted alguna invitación para un proceso igual o similar a este?
- ¿Cómo evalúa usted desde su rol de líder comunal la operatividad de SELECTA, en el proceso de gestión del Alumbrado Público?
- ¿Qué consideraciones y sugerencias propone usted para mejorar la participación ciudadana y su incidencia en los asuntos públicos como lo es la prestación de este servicio?

## **Anexo 7 Formato de entrevista miembro del consejo**

### Tipo de instrumento:

Entrevista abierta a concejal

### Aplicación:

Se realizará la entrevista de manera presencial y se grabará con el fin de facilitar su transcripción.

### Preguntas:

#### *Introducción*

- Presentación del entrevistador y del objetivo de la entrevista y el estudio en general.
- ¿Cuál es su nombre?
- ¿A qué partido representa?
- ¿Cuántos periodos ha tenido cómo concejal?

#### *Presentación de la compañía*

- ¿Sabe usted cuales son los servicios que presta SELECTA S.A. a su comunidad?
- ¿Conoce usted la gestión, operatividad y cobertura de la empresa que ofrece el servicio de alumbrado público?
- ¿Cómo es el servicio de alumbrado público de su municipio, tiene cobertura total o se encuentra en proceso?
- ¿Desde su gestión como concejal ha tenido algún tipo de relación o trámite con SELECTA?
- ¿Cómo concejal ha recibido, por parte de la comunidad, algún tipo de petición con respecto al servicio de alumbrado público?
- ¿Qué palabras se le ocurren cuando piensa en Selecta? Y ¿Por qué?, ¿Qué palabras se le ocurren cuando piensa en Electricaribe? y ¿Por qué?

- ¿Qué opinión, según usted, merece la empresa prestadora del servicio de energía (Electricaribe)? y ¿Qué opinión, según usted, merece la empresa prestadora del servicio de alumbrado público (Selecta)?
- ¿Cómo servidor público que referencias tiene usted de los servicios de alumbrado público que presta SELECTA? ¿cómo lo evalúa?
- ¿Desde el Concejo Municipal se han propuesto o gestionado proyectos para beneficio de la comunidad, con respecto al tema del Alumbrado Público?
- Como empresa prestadora de un servicio público ¿Selecta y El Municipio han ofrecido rendición de cuentas a la comunidad sobre su gestión?, ¿ha participado usted en algún proceso igual o similar a este?
- ¿Qué consideraciones y sugerencias propone usted para mejorar la participación ciudadana y su incidencia en los asuntos públicos, como lo es, la prestación de este servicio?

**Anexo 8 Formato de entrevista miembro de la alcaldía**Tipo de instrumento:

Entrevista abierta a funcionario de la Alcaldía

Aplicación:

Se realizará la entrevista de manera presencial y se grabará con el fin de facilitar su transcripción.

Preguntas:*Introducción*

- Presentación del entrevistador y del objetivo de la entrevista y el estudio en general.
- ¿Cuál es su nombre y edad?
- ¿qué cargo desempeña en la Alcaldía?
- ¿Cuánto tiempo lleva en este cargo?

*Presentación de la compañía*

- ¿Tiene conocimiento de la empresa que presta servicios de alumbrado público al municipio? ¿Cuál es el nombre de la compañía y desde que año opera?
- ¿Conoce usted la gestión, operatividad y cobertura de esta empresa?
- ¿El municipio tiene cobertura total del servicio de alumbrado público? Si no es así, ¿Qué gestiones o proyectos se están adelantando para cubrir esta necesidad?
- ¿Cómo es la relación entre la administración municipal y la compañía SELECTA?
- ¿Qué palabras se le ocurren cuando piensa en Selecta? Y ¿Por qué?, ¿Qué palabras se le ocurren cuando piensa en Electricaribe? y ¿Por qué?
- ¿Qué opinión, según usted, merece la empresa prestadora del servicio de energía (Electricaribe)? y ¿Qué opinión, según usted, merece la empresa prestadora del servicio de alumbrado público (Selecta)?

- ¿Ha recibido la administración algún tipo de petición, queja o reclamo, con respecto al servicio de alumbrado público, por parte de la comunidad?
- ¿Cómo servidor público que referencias tiene usted de los servicios de alumbrado público que presta SELECTA? ¿cómo lo evalúa?
- ¿Desde la Alcaldía Municipal se han propuesto o gestionado proyectos para beneficio de la comunidad, con respecto al tema del Alumbrado Público?
- Como empresa prestadora de un servicio público ¿Selecta y El Municipio han ofrecido rendición de cuentas a la comunidad sobre su gestión?
- ¿Qué consideraciones y sugerencias propone usted para mejorar la participación ciudadana y su incidencia en los asuntos públicos, como lo es, la prestación de este servicio?

**Anexo 9 Formato de entrevista funcionario PQR Selecta**Tipo de instrumento:

Entrevista abierta a funcionaria de atención al usuario (PQR) de SELECTA

Aplicación:

Se realizará la entrevista de manera presencial y se grabará con el fin de facilitar su transcripción.

Preguntas:*Introducción*

- Presentación del entrevistador y del objetivo de la entrevista y el estudio en general.
- ¿Cuál es su nombre y edad?
- ¿Hace cuánto tiempo labora con la compañía?
- ¿Cuáles son sus funciones dentro de la misma?

*Presentación de la compañía*

- ¿Cuántos usuarios atiende la compañía? ¿y de que tipo?
- ¿Cuál es la forma en que la compañía recibe las PQR de la comunidad?
- ¿Además de usuarios finales o personas naturales, se reciben PQR de empresas usuarias?
- ¿Cómo es el proceso de PQR con los diferentes usuarios?
- ¿Cuáles son los principales temas por los que se reciben PQR?
- ¿Qué impacto tienen las PQR para el desarrollo del negocio?
- ¿Actualmente cuáles son las estrategias de esta oficina para contrarrestar situaciones negativas que puedan afectar las relaciones e imagen de la compañía?
- De acuerdo con su criterio y teniendo en cuenta su rol de atención al usuario y recepcionamiento de PQR ¿Cuál es la percepción que tienen los diferentes usuarios acerca de la prestación del servicio de la compañía?

- Apelando a su relación con los usuarios ¿considera que es necesario un proceso estratégico de posicionamiento de la empresa?
- ¿Cómo cree que es la relación en la mente del consumidor de las empresas Selecta y Electricaribe?
- Si tuviera que recomendar una estrategia para lograr mayor reconocimiento de la empresa entre sus públicos ¿Qué recomendaría?

## **Anexo 10 Formato de entrevista director comercial de Selecta**

### Tipo de instrumento:

Entrevista abierta al director comercial de SELECTA

### Aplicación:

Se realizará la entrevista de manera presencial y se grabará con el fin de facilitar su transcripción.

### Preguntas:

#### *Introducción*

- Presentación del entrevistador y del objetivo de la entrevista y el estudio en general.
- ¿Cuál es su nombre y edad?
- ¿Hace cuánto tiempo labora con la compañía?
- ¿Cuál es su experiencia en el sector o en otros?
- ¿Cuáles son sus funciones dentro de la misma?

#### *Presentación de la compañía*

- ¿Cuál es la actividad comercial de SELECTA? ¿Cuáles son los servicios que ofrece?
- ¿En cuántos municipios opera actualmente?
- ¿Cuántos usuarios atiende la compañía?
- ¿la empresa está cumpliendo con su gestión comercial? ¿Se están logrando los procesos estratégicos para sostener la gestión de la compañía?
- ¿de qué manera afecta la gestión comercial de la empresa, el vínculo existente entre SELECTA y la empresa Electricaribe?
- ¿Qué palabras se le ocurren cuando piensa en Selecta? Y ¿Por qué?, ¿Qué palabras se le ocurren cuando piensa en Electricaribe? y ¿Por qué?

- ¿Qué actores públicos pueden apoyar la gestión de SELECTA para lograr mejores índices comerciales?
- ¿de qué manera, la percepción de los usuarios impacta el desarrollo comercial del negocio operado por SELECTA?
- ¿Cuáles han sido las principales problemáticas que ha enfrentado la compañía en el pasado?
- ¿Con qué actores sociales se pueden establecer relaciones estratégicas en pro del posicionamiento de la empresa?
- ¿Desde la gestión comercial cómo se está apoyando el proceso de reconocimiento y posicionamiento de la empresa en las poblaciones donde opera?
- ¿Qué fortalezas de la empresa se pueden usar para mejorar el proceso de posicionamiento?
- ¿Desde la gestión comercial, qué tipo de relación sostiene SELECTA con la administración pública y sus diferentes entidades?
- ¿Qué nuevos proyectos comerciales se tienen previstos para la compañía?
- ¿Qué casos de éxito en el pasado se podrían aplicar al caso de Selecta?
- ¿Qué recomendaciones propone para el proceso estratégico de posicionamiento de la empresa?

**Anexo 11 Formato de Encuesta aplicada a la muestra**

1. Usted reside/trabaja en:
  - a) Zona Urbana
  - b) Zona Rural
  
2. Nombre de la zona/barrio donde reside/trabaja: \_\_\_\_\_
  
3. Años en el actual lugar de residencia/trabajo:
  - a) Menos de un año
  - b) Entre 1 y 3 años
  - c) Entre 3 y 5 años
  - d) Más de 5 años
  
4. ¿Conoce usted la empresa que presta el servicio de energía?
  - a) Sí, ¿Cuál es el nombre? \_\_\_\_\_
  - a) No (continuar a la pregunta 8)
  
5. Para usted la calidad del servicio de energía es
 

1	2	3	4	5
(muy malo)		(ni malo/ni bueno)	(muy bueno)	
  
6. ¿Considera que el valor pagado por el servicio de energía es acorde con la calidad de este?:
 

1	2	3	4	5
(Muy caro)			(Muy barato)	
  
7. Por favor, de los siguientes adjetivos y frases, indique, en una escala de 1 a 5, la cercanía a uno o al otro según su opinión, para la empresa Electricaribe. Marcar 1 significa que está muy cerca del adjetivo o frase de la izquierda, mientras que cinco significa que está muy cerca del de la derecha:

	1	2	3	4	5	
Mal servicio						Buen Servicio
Lejano						Cercano
Se preocupa poco por el cliente						Se preocupa mucho por el cliente
Servicio intermitente						Servicio constante
Deficiente mantenimiento de la infraestructura						Buen mantenimiento de infraestructura
Inútil						Útil
Baja Calidad						Alta Calidad
Demorada						Oportuna
Muy Desorganizada						Muy Organizada

8. ¿Conoce usted la empresa que presta el alumbrado público en Lorica?:

a) Sí, ¿Cuál es el nombre? \_\_\_\_\_

b) no (si esta es la respuesta continuar con la pregunta 24)

9. ¿Cómo conoció a la empresa que presta el alumbrado público?:

a) Familiar

b) Amigo

c) Radio

d) Alcaldía

e) Líder Social

f) Prensa Escrita

g) Otro: \_\_\_\_\_

10. ¿Hace cuánto conoce la empresa que presta el servicio de alumbrado público?:

- a) Hace menos de 3 meses.
- b) Entre 3 meses y 1 año
- c) Entre 1 y 5 años
- d) Hace más de 5 años

11. ¿Qué tan satisfecho se encuentra usted con el servicio de alumbrado público?:

- a) Muy satisfecho
- b) Satisfecho
- c) Ni satisfecho ni insatisfecho
- d) Insatisfecho
- e) Muy insatisfecho

12. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con la compañía que presta el servicio?:

- a) Muy satisfecho
- b) Satisfecho
- c) Ni satisfecho ni insatisfecho
- d) Insatisfecho
- e) Muy insatisfecho

13. ¿Qué tan fácil es comunicarse con la empresa de alumbrado público?:

- |             |                       |   |               |   |
|-------------|-----------------------|---|---------------|---|
| 1           | 2                     | 3 | 4             | 5 |
| (muy fácil) | (ni fácil/ni difícil) |   | (muy difícil) |   |

14. ¿Ha presentado alguna petición, queja o reclamación ante la empresa?:

- b) Sí
- c) No (continuar a la pregunta 18)

15. ¿A través de qué medio lo hizo?:

- a) Oficina de la empresa
- b) Teléfono de la empresa
- c) Correo electrónico de la empresa
- d) Líder de su comunidad
- e) Otro: \_\_\_\_\_

16. ¿Qué tan fácil le pareció el proceso?:

1	2	3	4	5
(muy fácil)		(ni fácil/ni difícil)	(muy difícil)	

17. ¿Sintió usted que para la empresa fue importante solucionar su necesidad?:

1	2	3	4	5
(poco importante)			(muy importante)	

18. ¿Considera que el valor pagado por el servicio de alumbrado público es acorde con la calidad de este?:

1	2	3	4	5
(Muy caro)			(Muy barato)	

19. ¿Sabe usted cómo se paga el servicio de alumbrado público?:

- a) Sí
- b) No (continuar a la pregunta 21)

20. Su percepción sobre la calidad del servicio de energía afecta su voluntad de pago del servicio de alumbrado público:

1	2	3	4	5
(afecta poco)			(afecta mucho)	

21. Por favor, de los siguientes adjetivos y frases, indique, en una escala de 1 a 5, la cercanía a uno o al otro según su opinión, para la empresa Selecta. Marcar 1 significa que está muy cerca del adjetivo o frase de la izquierda, mientras que cinco significa que está muy cerca del de la derecha:

	1	2	3	4	5	
Mal servicio						Buen Servicio
Lejano						Cercano
Se preocupa poco por el cliente						Se preocupa mucho por el cliente
Servicio intermitente						Servicio constante
Deficiente mantenimiento de la infraestructura						Buen mantenimiento de infraestructura
Inútil						Útil
Baja Calidad						Alta Calidad
Demorada						Oportuna
Muy Desorganizada						Muy Organizada

22. ¿Le gustaría que la empresa de alumbrado público tuviera redes sociales?:

- a) Sí
- b) no (continuar a la pregunta 24)

23. De las siguientes escoja 2 opciones de lo que le gustaría conocer de la empresa a través de redes sociales:

Eventos de la empresa

Información del servicio

Noticias del servicio

Guías de uso del servicio

24. En su comunidad ¿se hacen eventos comunitarios?:

a) Sí

b) No

25. ¿Qué tanto participa usted en los eventos de su comunidad?:

1                      2                      3                      4                      5

(Poco) (Mucho)

26. Si la empresa de alumbrado público realiza eventos en su comunidad ¿usted participaría?:

1                      2                      3                      4                      5

(Poco probable) (Muy probable)

27. ¿Cuáles de las siguientes actividades le gustaría que la empresa de alumbrado público realizara en su comunidad?:

Eventos con jóvenes

Rifas

Brigadas de salud

Eventos para niños

Jornadas de capacitación

Eventos con ancianos

28. ¿Lo motivaría a pagar el servicio de alumbrado la realización de eventos en su comunidad?:

1                      2                      3                      4                      5

(Poco probable) (Muy probable)

Demográficas PN:

29. Género

Mujer \_\_\_\_ Hombre \_\_\_\_

30. Estado Civil

Casado \_\_\_\_ Soltero \_\_\_\_ Unión Libre \_\_\_\_ Separado \_\_\_\_ Viudo \_\_\_\_

31. Edad: \_\_\_\_

32. Estrato

1 \_\_\_ 2 \_\_\_ 3 \_\_\_ 4 \_\_\_

33. Escolaridad

Primaria \_\_\_ Bachiller \_\_\_ Técnico \_\_\_ Universitario \_\_\_ Posgrado \_\_\_ Otro:

\_\_\_\_\_

34. Ocupación

Empleado \_\_\_ Desempleado \_\_\_ Independiente \_\_\_ Estudiante \_\_\_ Ama de casa \_\_\_

Demográfica empresa/comercio

35. Sector: \_\_\_\_\_

36. Antigüedad

Menos de 1 año \_\_\_ Entre 1 y 5 años \_\_\_ Mas de 5 años \_\_\_

37. Nro. de trabajadores: \_\_\_\_\_

38. Nro. de sucursales: \_\_\_\_\_

## LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo Tatiana Andrea Vélez Rincón

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: 1.067.907.137

Nombre Completo \_\_\_\_\_

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: \_\_\_\_\_

Nombre Completo \_\_\_\_\_

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: \_\_\_\_\_

Nombre Completo \_\_\_\_\_

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: \_\_\_\_\_

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

Diagnóstico de posicionamiento de marca para la empresa Selecta Holding Group SA y recomendaciones para el diseño de una estrategia de posicionamiento

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI  NO   
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizó (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: <u>Tatiana Andrea Vélez Rincón</u>	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: 	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>1067902137</u>	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: <u>Facultad de Estudios en Ambientes Virtuales</u>	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Maestría en Mercadeo Global</u>	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

NOMBRE COMPLETO: _____	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: _____	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: _____	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: _____	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

Fecha de firma: 26 de Febrero de 2020